

Ouvrage collectif sous la direction

Alexis  
**CUKIER**

&

Jean-Pascal  
**GIRAUD**

Dr Vétérinaire,  
IAE Paris,  
Ms Sc. Education

Dr. Vétérinaire,  
E.S.C Paris

# INTERFACES

Mieux comprendre les relations  
humaines pour mieux communiquer.





# INTERFACES



# INTERFACES

Ouvrage collectif

Sous la direction d'Alexis CUKIER et Jean-Pascal GIRAUD

« Les livres ne sont pas faits pour être crus, mais pour être soumis à l'examen. Devant un livre, nous ne devons pas nous demander ce qu'il dit mais ce qu'il veut dire ».

Umberto Eco

Copyright © 2026 Alexis Cukier et Jean-Pascal Giraud. Tous droits réservés.

Tous droits de reproduction, d'adaptation et de traduction, intégrale ou partielle réservés pour tous pays. L'auteur ou l'éditeur est seul propriétaire des droits et responsable du contenu de ce livre.

Le Code de la propriété intellectuelle interdit les copies ou reproductions destinées à une utilisation collective. Toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite par quelque procédé que ce soit, sans le consentement de l'auteur ou de ses ayant droit ou ayant cause, est illicite et constitue une contrefaçon, aux termes des articles L.335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle

ISBN : 979-1-09860-460-7

2e édition

Dépot légal : 2026, Septembre

Edition : Jean-Pascal Giraud, 22, rue de Fontenay, 92320 CHATILLON

Imprimé par Lulu Press, Inc. 700 Park Offices Drive Suite 250 Research Triangle, NC 27709

Conception graphique et mise en pages : DVM Charlotte Annone

## Avant-propos

Nous tenions à remercier les auteurs, tous professionnels reconnus de leur discipline, pour leur généreuse contribution car sans eux, cet ouvrage n'aurait pas vu le jour sous cette forme.

Vous verrez qu'après avoir défini l'interface et les prédispositions utiles pour aborder avantagement cet espace interpersonnel ou inter organisationnel, nous avons organisé les contributions en trois chapitres principaux. Le lecteur pourra à sa guise suivre cette logique ou bien, selon l'esprit de cet ouvrage, piocher dans les textes qui stimulent son intérêt de manière plus spontanée.

Une mention spéciale signale les réflexions s'adressant plus spécifiquement – mais non exclusivement – aux acteurs du marché vétérinaire, qu'ils soient praticiens, assistants ou qu'ils exercent une fonction de management.

« L'Art est long, la vie est courte, l'occasion fugitive, l'expérience trompeuse, le jugement difficile ».

En nous appuyant sur Hippocrate dans son serment sur l'Île de Cos, nous remercions les lecteurs pour leur indulgence : notre enthousiasme nous a parfois fait déborder du cadre strict de l'ouvrage. Mais après tout, s'agissant *d'interface*, un certain flou est autorisé.

Bonne lecture !



Alexis Cukier



Jean-Pascal Giraud

# Sommaire

<b>Les contributeurs</b>	<b>12</b>
<b>Qu'est-ce que l'interface ?</b>	<b>16</b>
<b>Pourquoi un ouvrage sur l'interface ?</b>	<b>17</b>
<b>Comment aborder l'ouvrage ?</b>	<b>18</b>

## **Se préparer à explorer les interfaces : qualités et attitudes essentielles**

Faisons un premier pas	22
Curiosité	22
Engagement - Volonté	24
Collectivité	24
Humilité	26
Comment acquérir toutes ces qualités ?	27

## **Comprendre et maîtriser les interfaces relationnelles**

On n'a jamais deux fois l'occasion de faire une bonne première impression. La salle d'attente, salle « des attentes ».	30
Communication en clinique vétérinaire : regard d'une vétérinaire passée des deux côtés de la table de soins	34
Le gradient d'autorité : une interface invisible entre les membres de l'équipe mais décisive pour la sécurité des soins	38
La formation initiale façonne les échanges et prédispose aux fonctions de l'entreprise.	47

Interface : on ne peut pas ne pas communiquer ! Parce que vos silences ont un impact, tout comme vos paroles.	50
Manager trois interfaces, le défi du chef de service hospitalier de gynécologie-obstétrique : les patientes, les équipes soignantes et l'administration.	54
Une équipe équilibrée au travail : préférences, compétences et relations interpersonnelles.	56
Interface poétique	60

## Outils pour façonner vos interfaces

L'illusion d'une communication sans accroc : pour une confrontation bienveillante. Frictions : un mal nécessaire pour rendre l'interface pleinement opérationnelle.	64
Pas de succès utilisateur sans bonne interface : l'UX en quelques mots	67
Dashboard de « Performance » et si nous nous détachions du Big Brotherisme à relents de guillotine pour faire valoir la richesse humaine ?	71
Quand les Grains de Sable viennent se loger aux interfaces dans nos organisations	73
Interface : du dysfonctionnement à l'innovation	82
Entre questionnement et accès au savoir : que faisons-nous du gain de temps grâce à l'IA ?	85
En post-recrutement, quelle place pour le micro-management entre contrôle et confiance ?	87

## Pause réflexive : l'interface en dehors des sentiers battus

Le green de golf, interface des tourments du joueur, vraiment ?	90
---	----

## Applications concrètes dans le monde vétérinaire

Répondre à l'appel de sa vocation : les dernières vérifications avant de se lancer	94
Le pacte d'associé à l'interface des projets personnels et du but commun	98
Evolution de la relation client-généralistes-urgentistes : émergence d'une offre de soins à l'interface des besoins du client final et du professionnel de la santé vétérinaire.	101
Apport des Humanités Médicales (dont la Médecine Narrative) dans l'Alliance thérapeutique : une interface vertueuse pour la prise en charge des douleurs chroniques de nos animaux de compagnie.	103
Interface sélective et contingences locales. De la théorie à la pratique. Une illustration pour les groupes de cliniques vétérinaires.	125
La vérité expertale naît du bon usage des interfaces. De l'intérêt de l'interface dans la pratique de l'expertise	127
« Le Fil invisible » : interface entre les établissements de soins vétérinaires et les entreprises de l'industrie vétérinaire	132
« Le Fil invisible »- version alternative	135

## Épilogue : banquet gaulois de fin d'album

Notre assiette « revisitée » : une interface du quotidien entre des choix culturels, des connaissances scientifiques mises à jour et des préoccupations éthiques	138
La parole aux lecteurs : et vous, qu'est-ce que le thème de l'interface vous inspire ?	145
Conclusion	147



## Les contributeurs



**DV Leïla Assaghir**

Consultante en sécurité  
des soins, fondatrice  
d'ECLAIREUR FORMATION  
et vétérinaire praticienne



**DV Timothée  
Audouin**

Consultant en e-santé  
vétérinaire  
Fondateur de SIGN.VET



**Elsa Bonnefond-  
Cluseau**

Consultante manager  
VETOCCITAN, Equicoach



**DV Stéphane  
Cluseau**

Vétérinaire consultant chez  
ANIMAll et chez  
CITIZEN VET



**Geoffroy Couronne**

Conseiller juridique



**DV Alexis Cukier**

Dir. Marketing - VP -  
VETOPTIM



**Salomé Cukier**

UX et product designer



**DV Vincent Dedet**

Vétérinaire, journaliste et chargé de veille scientifique



**DV Jean-Pascal Giraud**

Vétérinaire consultant formateur NOOE SAS



**Gaya Gottardi**

Chercheuse en psychologie cognitive Univ. Mcquarie-AUS



**Gilles Langeoire**

Agronome consultant - auteur



**DV Hélène Létard**

Associée Co-gérante EMERGENCE

## Les contributeurs



**Virginie Montagu**

Directrice des Opérations  
VETOPTIM



**Stéphane Mourgue**

Coach mental  
Golf-mentor.com



**Dr Pierre Opinel**

Médecin, Ancien Chef  
de Service Gynécologie-  
obstétrique



**DV Thierry Poitte**

Praticien fondateur-DG  
CAPDOULEUR



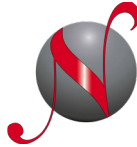
**DV Diana  
Vitrychenko**

Vétérinaire formatrice



**Vetoptim**

Soutien à l'édition



**NOOE sas**

Soutien à l'édition

Si vous souhaitez entrer en contact avec un des contributeurs, envoyez-nous votre demande à [alexis@vetoptim.com](mailto:alexis@vetoptim.com).

## Qu'est-ce que l'interface ?

Dans son passionnant dictionnaire historique de la langue française, Alain REY définit l'interface comme une « surface placée entre deux portions de matière ou d'espace (1882) », d'où « lieu d'interaction entre deux systèmes, deux organisations etc. (1962) » et finalement, « dispositif destiné à assurer la connection entre deux systèmes ».

Cette mini chronologie de l'évolution sémantique du terme « interface » dévoile un changement important. D'une surface, statique par définition, le terme devient dispositif, par essence beaucoup plus dynamique.

Le rôle de ce dispositif est présenté comme un liant entre deux systèmes, autrement dit, une sorte de zone grise pour que deux milieux, deux domaines, deux organismes, deux services puissent communiquer entre eux. Ainsi, l'interface n'existerait pas pour elle-même, mais serait nécessaire au bon fonctionnement de deux systèmes ayant acquis leurs lettres de noblesse. Un dispositif minuscule destiné à assurer la connexion entre deux systèmes majuscules.

La biologie, le management, la physique, le leadership, la chimie etc. sont autant d'exemples qui témoignent d'un rôle de l'interface bien plus important qu'un simple dispositif entre deux systèmes.

La membrane semi-perméable assure les échanges entre deux milieux. Mais n'est-elle pas elle-même une zone à très forte valeur ajoutée ? Le discours de motivation que transmet le patron à son équipe est un élément déterminant du bon fonctionnement d'un service. Mais le discours seul n'est rien s'il ne s'accompagne pas d'un cortège de petits signes qui permettent de déceler la sincérité entre paroles du patron et actions de l'équipe ? Deux masses d'air qui s'affrontent sont infiniment plus que la somme des caractéristiques de l'une et de l'autre. Elles permettent la pluie, la neige, la grêle... Les exemples dans les autres domaines sont pléthoriques.

L'interface mérite donc d'être considérée pleinement pour elle-même et non pas comme un simple mal nécessaire. Elle est intrinsèquement un système au sens de la définition d'Alain REY et nous sommes convaincus que sa richesse renferme nombre de solutions à nos problèmes quotidiens de communication, de management, de leadership et de résistances au changement.

## Pourquoi un ouvrage sur l'interface ?

A cette question, il existe une raison, une envie et une motivation.

La raison est que le sujet en vaut la peine. Il apporte quelques pistes de réflexion à ceux qui cherchent comment franchir les obstacles managériaux qui se dressent incessamment devant eux dans leur pratique quotidienne.

L'envie, c'est l'évidence devant laquelle nous nous sommes retrouvés après d'interminables discussions sur le sujet : l'interface est un thème sous-estimé, insuffisamment traité dans la littérature et qui se comprend d'autant plus facilement que le lien entre biologie et management peut être tissé. Qui de mieux que des professionnels formatés à la biologie et confrontés au management pour comprendre ?

A l'évidence, notre envie est devenue la source de notre motivation à vous proposer une large ouverture sur le sujet. L'interface n'est pas un sujet qui se traite comme une science dure ou une science molle mais comme un creuset d'idées nouvelles, un prisme de réflexions et une polarisation de l'approche des difficultés rencontrées afin d'augmenter vos chances de faire mieux fonctionner votre organisation.

## Comment aborder l'ouvrage ?

Ce livre a été pensé par une série d'allers et retours incessants entre biologie et management. La biologie est une source inépuisable d'idées à convertir en outil de management. Les relations humaines sont le lacis de la vie. Dès le moindre grain de sable, elles grippent tout le processus des organisations humaines. Les embellir rend la vie plus simple, plus facile et plus fluide. En un mot, nous pensons que c'est par un processus créatif que nous pouvons générer des moyens de régulation du management dans les organisations. La volonté de s'inspirer des mécanismes biologiques pour les convertir en « facilitateurs de management » et, en retour, d'identifier tous les dysfonctionnements pour en faire une motivation permanente de solutions à puiser dans la biologie.

Pour illustrer le côté universel de l'interface, nous avons sollicité des contributeurs d'expertises très variées. Nous leur avons demandé d'illustrer librement ce que cette notion leur évoquait. Le traitement du sujet témoigne de son caractère protéiforme, tant sur le fond que sur sa présentation.

Les contributions, aussi variées soient-elles, ont néanmoins été regroupées pour une meilleure appréhension du thème dans son ensemble. Ainsi vous trouverez dans une première partie, courte, les paramètres de mise en condition du lecteur pour aborder le sujet dans les meilleures dispositions. Les « fondamentaux » de l'interface vous sont ensuite présentés avec une approche chronologique inspirée du parcours client au sein d'un établissement de soins. La troisième partie est une boîte à outils qui rassemble des équipements « universels » pour travailler et façonner vos interfaces. Le dernier volet rassemble des témoignages ciblés qui sont des illustrations de la prise en compte des interfaces dans le milieu professionnel vétérinaire. Pour finir, un texte coup de coeur autour de la "cuisine de terroir revisitée" conclut cet ouvrage.

Laissez-vous inspirer par les animaux qui explorent un territoire, puis l'exploitent, puis explorent de nouveau à la limite des zones conquises.

Ce livre vous suggère une approche systémique plutôt qu'analytique, pour une attitude prônant la transition, la concaténation, plutôt que la dissection.

Depuis Héraclite, nous savons que les choses sont impermanentes, donc méritent qu'on les regarde aussi avec un œil neuf, en cas de difficulté, ou par saine routine. Et il n'est pas nécessaire d'aller loin pour rafraîchir notre champ de vision, porter un regard sur la marge de notre horizon connu est déjà explorer l'inconnu.



# 1

**Se préparer à  
explorer les  
interfaces : qualités  
et attitudes  
essentiels**

## Faisons un premier pas

Cette première partie est une mise en condition. Apprendre à marcher nécessite un environnement propice. Des encouragements, des marques de confiance et un terrain stimulant et sécuritaire sont les ingrédients innés qui sont proposés par les parents aux aspirants marcheurs. Voici la liste de ce qui peut aider à vos premiers pas dans l'univers de l'interface. La démarche « interface » doit être curieuse, engagée et volontaire, collective et humble.

## Curiosité

Oser se lancer dans une réflexion autour de l'interface débute forcément par un questionnement en se mettant en position « méta ». Il s'agit de prendre un peu de hauteur et de se poser des questions sur sa propre curiosité. La citation de Marie Curie « Sans la curiosité de l'esprit, que serions-nous ? Telle est bien la beauté et la noblesse de la science : désir sans fin de repousser les frontières du savoir, de traquer les secrets de la matière et de la vie sans idée préconçue des conséquences éventuelles » cerne parfaitement l'état bénéfique dans lequel nous devons être pour aborder ces « frontières du savoir ». C'est évidemment indispensable pour mieux connaître chaque côté de la zone de confrontation. C'est aussi indispensable pour découvrir cette zone elle-même. La conséquence de cette curiosité est qu'il est fort possible que nous découvriions pour la première fois ces interfaces. Comment donc les reconnaître ? Comment savoir que c'est bien le nouveau monde sur lequel vous venez de poser le pied ?

La clé est d'explorer. Non pas à l'aveugle, mais au contraire en s'étant préparé à découvrir l'inconnu. Après le grand large, le marin qui aborde une zone côtière doit adapter sa manière de naviguer et appréhender ce nouvel environnement. Il prend une carte marine à échelle adaptée

pour avoir plus de détails, il zoome. Il utilise aussi un profondimètre et valide ainsi les informations de sa carte, en n'hésitant pas à jeter un œil averti par-dessus le bord pour vérifier la nature des fonds. Enfin, il prend des repères sur des amers. Il se prépare à aborder une zone de transition avec toutes ses incertitudes et ses surprises. Tel le marin, et pour ne pas ressembler à l'Albatros de Baudelaire, sur le pont du bateau, nous devons être prêts à rencontrer l'inconnu. Parfois aussi à être déçus.

Pour incarner succinctement les contours que peuvent prendre les interfaces, en voici quelques exemples afin de rassurer le lecteur sur sa capacité à les identifier lorsqu'elles lui apparaîtront.

Comme signal faible évoquant leur présence, nous pouvons garder à l'esprit qu'une interface existe quand deux entités bien distinctes par nature se côtoient et se rapprochent selon différentes modalités. Pour chaque type d'interface ci-dessous, vous trouverez deux exemples concrets du monde social et du monde physique. Il y en a bien d'autres.

**Interface par recouvrement** : adoption d'un point vue, marée haute recouvrant l'estran.

**Interface par échanges** : dialogue fructueux, phénomène osmotique ou thermorégulateur.

**Interface par tension** : confrontation de deux points de vue, différence de potentiel en électricité.

**Interface par friction** : discussion argumentée entre deux personnes ou deux services d'une même entreprise, embrayage d'un moteur thermique qui patine.

**Interface par inclusion** : intégration d'un nouveau collègue dans une équipe, phagocytose.

**Interface par glissement** : abandon d'avantages en négociation, importance du fartage pour un skieur.

**Interface par adhésion** : accord entre les membres d'un groupe sur un processus, le rémora et son requin-baleine.

## Engagement - Volonté



Pour accompagner cette nécessaire curiosité, on doit se trouver dans un état d'esprit résolument engagé et volontaire. L'image la plus appropriée est certainement celle de l'aventurier. Sur son bateau après avoir largué les amarres, le navigateur ne peut plus reculer. Rechercher la valeur ajoutée des interfaces est un peu comme partir à la découverte du monde. On sait qu'il reste des territoires vierges, mais on ne sait pas si on les trouvera, ni quelle sera leur nature. Contre vents et marées, contre toutes les réticences et contre toutes les résistances, il faudra afficher une détermination sans faille. C'est une condition de la réussite d'une démarche « interface ».

## Collectivité

« Je ne sais qu'une chose, c'est que je ne sais rien ». Platon a attribué cette maxime empreinte de sagesse à Socrate. Elle souligne la position délicate des sachants. Appelés pour leur expertise, ils vivent cette oscillation permanente entre une science établie susceptible d'être remise

en cause par une découverte d'une part, et la recherche qui explore, vit d'hypothèses et de tâtonnements d'autre part. Ces sachants ont le devoir de se rapprocher de la vérité quitte à concevoir qu'ils ne détiennent pas, seuls, la solution. L'idée à retenir ici est que la démarche « interface » ne peut pas se faire de façon déconnectée de l'organisation dans laquelle on évolue. À l'instar du slogan universel en faveur du développement du concept Qualité dans les organisations dans les années 1990-2000, on peut affirmer que « l'interface c'est l'affaire de tous ». C'est donc collectivement que les interfaces émergent et apportent leur valeur.

L'approche systémique des interfaces d'une organisation peut aussi faire intervenir des tiers. Un médiateur peut contribuer à la fluidité des échanges.

En biologie, on parlerait de cofacteur d'une réaction. En mécanique, on évoquerait le lubrifiant. Bref, ce qui ne constitue pas la trame ni l'âme d'une chaîne de communication mais sans qui les choses peuvent parfois tourner en rond ou se bloquer.

Cette fonction de médiation – qui, étymologiquement et par vocation se situe au milieu – peut être également assurée par une des deux parties interfacées, en devenant ainsi elle-même interfaçante.

Dans le cadre d'échanges de type « évolution » ou « plus de la même chose » ou bien encore changement « type 1 » selon Paul Watzlawick le co-fondateur de l'École de Palo Alto, si aucune résistance au changement ou « point dur » n'apparaît, les explications fournies par des parties doivent normalement suffire à obtenir un processus continu et une interface fluide.

A contrario, quand l'interfaçage représente une vraie discontinuité, un saut, un changement de référent ou changement « de type 2 » dans la nomenclature Palo Alto, la perception croisée des représentations sociales d'un groupe à l'autre est moins naturelle. C'est peut-être la source d'une incompréhension, voire d'une hostilité qui naît de cette incommunicabilité.

Pour illustrer cela, on peut reprendre l'exemple battu en brèche du service R&D et du service des ventes : les uns reprochent aux autres de ne pas vendre leurs inventions, les autres ne comprennent pas que de tels objets invendables leurs soient encore proposés. Caricature certes, mais réalité contemporaine encore trop souvent vécue.

D'où la nécessité d'un corps intermédiaire incarné souvent par le chef de produit qui doit « interfacer » deux univers aux paradigmes différents : le produit doit être parfait pour l'ingénieur, le produit doit se vendre aisément pour le vendeur.

L'intermédiaire n'est pas forcément une personne physique. L'image du passage d'un témoin en athlétisme aide à comprendre le rôle que peut avoir un facilitateur inerte. La transmission du bâton intervient dans une zone qui n'appartient officiellement à personne, caractérisée par un certain flou, toutefois délimitée à ses marges, au sein de laquelle la prise de possession peut survenir à tout endroit.

Cette interzone est source de gain de vitesse : ainsi, le relais 4x 100m féminin français aux Jeux Olympiques a battu les athlètes de l'équipe américaine pourtant individuellement plus rapides.

Le tout est ici plus que la somme des parties.

## Humilité

« Je suis 100% responsable de 50% de ma communication. »

« S'il est une situation dans laquelle les paroles peuvent se révéler aussi meurtrières que des armes, c'est bien la prise d'otage ». Cette phrase est issue d'un podcast intitulé « Pourparler » de Jérôme Pélabère, dans lequel intervient Éric Blondeau auteur de « Qu'oseriez-vous négocier si vous n'aviez pas peur ». Le sens de cet extrait est à la fois de donner confiance dans la portée de son discours, mais c'est aussi une invitation à remettre les choses en perspective quant à notre maîtrise des événements après une

prise de parole. Spontanément nous cherchons à influencer, à convaincre, à amener l'autre à nos positions. Hélas ! Car ce n'est pas comme cela que le cerveau humain fonctionne. Nous prenons nos décisions nous-mêmes, au même titre que nous seuls pouvons véritablement nous motiver. Pour rendre une interface fertile et non en faire un champ de mines, nous devons abandonner l'idée de tenir les rênes de la discussion serrées mais au contraire, comme dans l'art équestre, améliorer notre communication en « parlant cheval ».

Concrètement, il nous faut accepter que la réponse ne soit pas 100% ce que l'on l'attend. Et cela est d'une logique imparable quand on y réfléchit car l'essence de la discussion, c'est de partager des différences. Or si nous voulions éviter de nous retrouver face à de l'inattendu, nous n'aurions d'autres ressources que de converser qu'avec nous-même. Ainsi, toute situation avec interface gagne à s'inspirer de ce « 100%-50% » comme salvateur pour le processus. Elle permet à l'émetteur d'un message de relativiser sa responsabilité et met le récepteur face aux siennes.

## Comment acquérir toutes ces qualités ?

La réponse à cette question est simple mais elle n'est pas facile : « Entrer dans une démarche d'interfaces, c'est comme le chinois, ça s'apprend ! »

Simple parce qu'il s'agit de se mettre en mouvement comme lorsque l'on décide de changer. Tous les ingrédients nécessaires au changement sont requis. La méthodologie est connue. Il s'agit de passer d'un état A à un état B.

Difficile parce que dans le cas des interfaces, il s'agit d'entrer dans un état intermédiaire, ni A ni B ; A et B. Aux abords d'une zone grise et floue, il est naturel de reculer, de se retrancher derrière des principes connus et familiers beaucoup plus rassurants. Difficile aussi parce que « nous attirons à nous nos pensées dominantes » et qu'il est spontanément plus facile de penser que l'interface est une source de dysfonctionnements

plutôt qu'une zone fertile.

Nous nous préparons à aller et interagir en zone mixte, mélangée, indéfinie, grise, aux propriétés émergentes issues de la rencontre entre deux unités définies par leurs frontières et leurs caractéristiques de groupe. Une parfaite inconnue !

Osez vous jeter dans ses bras, découvrez les fondamentaux, les outils et des illustrations pour tenter l'aventure !

# 2

## **Comprendre et maîtriser les interfaces relationnelles**

## **On n'a jamais deux fois l'occasion de faire une bonne première impression. La salle d'attente, salle « des attentes ».**

### **DV Alexis CUKIER**

La salle d'attente et le site internet : premières interfaces entre votre raison d'être d'entrepreneur-vétérinaire et le client. Arriver à exprimer ce qu'on est pour inciter à aller plus loin dans votre univers !

Et si on opérait un retour à la racine de la relation-client et l'occasion unique de faire une bonne première impression » : bienvenue en salle d'attente (digitale ou physique) !

Nous pourrions d'ailleurs la rebaptiser la salle « des attentes » ; cela aiderait à sa conception en nous mettant, en tant que praticien, dans de meilleures prédispositions pour l'aventure de notre entreprise véto.

Car renommer ainsi cet espace-temps signifie que nous avons pris conscience que des attentes existent et qu'il va nous falloir les explorer si on veut y répondre.

Comme dit Stéphane Mourgue (coach mental de sportifs de haut niveau) : « on réussit à un examen non pas en déroulant tout notre savoir mais en répondant à la question posée ! » Faute de quoi, on est hors-sujet, hors attentes. Car le premier défi du praticien est d'analyser la situation afin de se poser des questions qui ne lui sont pas soumises, ni par un patient peu loquace, ni par le propriétaire parfois profane en art vétérinaire.

Avec la concurrence accrue dans le marché du soin vétérinaire, est apparue la nécessité de se différencier et de le faire savoir, tout du moins que cela soit perçu clairement par le client. Bref, il s'agit de faire du marketing, qui n'est rien d'autre qu'une discipline rationalisée appliquée au commerce, pas un gros mot connoté péjorativement et résumé avec « publicité ».

Faire savoir notre qualité, celle qui est susceptible d'être perçue par le client, voilà ce qui fait notre différence, pas ce que nous nous croyons ! Il est donc essentiel de se décentrer et mettre le client et ses représentations sociales au cœur du dispositif de la salle d'attente.

Heureusement, pour cet exercice, nous disposons d'un atout, c'est la personnalisation de notre projet d'entreprise qu'il nous est donné de réaliser : ce sera la colonne vertébrale du projet, la visée. Le reste, la programmation, suivra.

Chez la génération baby-boomer, on avait coutume de dire – chez les vétos et les médecins – qu'on faisait sa clientèle à son image. Un peu comme Monsieur Jourdain, on faisait du marketing sans le savoir. Mais force est de constater que peu d'efforts étaient déployés et qu'une salle d'attente de véto qui n'avait pas d'odeurs d'urine, sans magazines datés ni murs rayés par le dossier des chaises figurait dans le peloton de tête des salles d'attentes accueillantes. Si vous aviez un pet-food corner, une balance et un terminal de paiement pour carte bleue, c'était le haut du panier ! Finalement, quasiment pas de séparation chien-chat ni de services annexes comme une fontaine d'eau, une machine à café ou un écran de TV information.

Aujourd'hui, il semble inconcevable de ne pas réfléchir au projet de la clinique, pour ses clients et pour son staff. Il est heureux de voir que la majorité des vétos ont adopté cette approche.

Alors, où se situe la frontière entre « à son image » et « combler des attentes » ?

Eh bien, là encore, il nous faut mettre du « et » dans notre approche. À

ce stade, un consultant peut être d'une grande aide. Grâce à une démarche maïeutique, son talent est de nous faire préciser l'identité de notre projet, afin de mieux l'illustrer et de l'offrir ainsi en ambiance perceptible au propriétaire d'animal, le client. Et pour celui-ci, cette découverte débute dès sa prise de connaissance du nom de l'établissement de soins vétérinaire la vue de la façade et sa première expérience phénoménologique en pénétrant dans la salle d'attente.

En la force d'être au clair avec son identité réside un vrai potentiel de développement. Au plus cette identité exprimée coïncide avec le projet véto, au mieux l'équipe de la clinique vivra et rayonnera cette définition, exprimant une forte congruence quand elle communiquera avec la clientèle. Et là, par un effet de cliquet, de confirmations successives, on aboutit au bien le plus précieux de la relation client : la confiance mutuelle née du bon contrat – et pas uniquement le contrat de soin ! Et le propriétaire de penser « je sais que vous allez bien vous occuper de mon animal, comme je l'attends ». Et la réponse à cet abandon entre vos mains est : « je vais m'en occuper comme vous l'attendez aussi longtemps que vous m'aidez à comprendre vos attentes ». De là est né le consentement éclairé qui est une véritable opportunité de dialogue et de renforcement de la relation, au-delà d'un outil de protection de Responsabilité Civile Professionnelle (parole d'assureur !).

Pour synthétiser, savoir et garder en tête que le client a des attentes et se donner la peine de les comprendre, c'est se préparer à communiquer authentiquement, c'est-à-dire sans surestimer notre capacité à anticiper ses besoins. On se facilite la tâche en exposant clairement son credo dans la salle d'attente – avant même le moindre échange verbal –, ce qui nous meut comme vétérinaire : la relation aux animaux, la technique, le lien animal-propriétaire, etc.

En plus d'être un lieu stratégique de rencontre des clients, la salle d'attente est une véritable interface entre l'univers public et les différentes salles de travail, agissant comme un sas de préparation puis de décompression. Ce lieu offre une opportunité de convertir le client à l'univers dans lequel vous passez la majeure partie de votre temps, en

l'informant et le rassurant, en en faisant un acteur coopératif de ce qui va se jouer avec son animal.



**Pour l'équipe de la clinique, la réflexion autour de la première rencontre dans la salle d'attente digitale ou réelle est un beau projet que le manager peut considérer avec une double focale. Si on peut manager un projet, on peut aussi manager par projet, ce qui permet de fédérer les gens autour de soi et faire d'un groupe de professionnels du soin vétérinaire une vraie équipe.**

# Communication en clinique vétérinaire : regard d'une vétérinaire passée des deux côtés de la table de soins

## DV Diana VITRYCHENKO

O véto, Vis ma vie d'ASV ! Une illustration de la force de l'empathie au travers d'une évolution de vie et de carrière. Pas de solution sans diagnostic, même si « ça appuie parfois là où ça fait mal ».

La communication entre l'assistant et le vétérinaire n'est pas un élément banal ou allant de soi ; c'est le socle même de l'éthique professionnelle. De la qualité des échanges et de la cohérence du système de collaboration dépendent souvent le succès des traitements, la fluidité de l'organisation et, par conséquent, la rentabilité de la clinique.

Mon expérience personnelle me permet de parler avec assurance des points sensibles de cette interaction et des voies efficaces pour les résoudre. Après avoir terminé mes études vétérinaires en Ukraine, j'ai commencé ma carrière en tant qu'assistante vétérinaire (comme tous les jeunes vétérinaires dans mon pays). Puis, en renforçant progressivement mes compétences et en accumulant de l'expérience, je suis devenue vétérinaire principale de clinique. En m'installant ensuite en France, je suis revenue au poste d'assistante durant plusieurs années. Évidemment, l'expérience de mes débuts et celle de ces dernières années n'avaient rien de comparable.

Ayant une tendance naturelle à analyser les comportements et les dynamiques d'équipe, j'ai réfléchi aux difficultés qui émergent dans la communication entre les vétérinaires et les assistants. Comment un

échange d'informations clair influence la rapidité des processus, réduit le stress et sécurise la prise en charge des patients.

## Les difficultés vues par les assistants

- **La surcharge de tâches et absence de priorisation.** Lorsque le vétérinaire ne distingue pas les priorités ou ne prend pas en compte les capacités individuelles de chaque membre de l'équipe. Comme tous, les assistants sont différents : certains agissent vite, d'autres ont besoin de plus d'explications. Le vétérinaire doit avoir une légère fibre psychologique pour gérer une équipe efficacement.
- **Le sentiment d'être sous-estimé.** Ce ressenti est quasi universel chez les assistants (mon petit sondage personnel auprès de collègues le confirme). La baisse de motivation qui en découle impacte toute la chaîne de travail. Un simple mot d'encouragement, dit au bon moment, peut parfois avoir plus de valeur qu'une récompense matérielle. Beaucoup de personnes ont profondément besoin de se sentir utiles, reconnues, voire indispensables.
- **La pression, responsabilité et risque d'erreurs.** Les assistants portent une lourde charge de responsabilités. Leur résistance au stress varie, et le responsable doit ajuster cette pression pour éviter l'épuisement.

## Les difficultés vues par le vétérinaire

- **L'attente d'initiative.** Le vétérinaire espère que l'assistant anticipe ses besoins, saisisse sa logique, devine l'étape suivante. L'impossibilité d'atteindre cet idéal entraîne souvent frustrations et déceptions des deux côtés.
- **La pression psychologique des clients.** Le client influence

également la dynamique interne. Trouver l'équilibre entre satisfaire le client, source de revenus, et soutenir un collaborateur ayant commis une erreur est un vrai dilemme pour beaucoup de praticiens.

- **L'épuisement émotionnel.** Le vétérinaire ne peut pas tout porter seul. Il dépend de l'assistant autant que celui-ci dépend de lui.

## Points de croisement : ce qui fonctionne et ce qui se casse

Pour moi, le principal point de rupture vient des valeurs non exprimées, des conclusions hâtives et des attentes irréalistes. À cela s'ajoute la différence de niveaux de connaissances. Pourtant, l'objectif est commun, et c'est ce qui devrait rassembler. L'assistant n'est pas un « petit rouage », mais un élément essentiel du système. À mes yeux, la clinique commence avec l'assistant — c'est la première personne que le client rencontre. Le vétérinaire, lui, représente la compétence, l'expertise, le centre décisionnel.

L'assistant doit connaître et comprendre l'importance de son rôle. Le vétérinaire, lui, doit organiser le travail de manière claire, calme et structurée, donner des consignes précises, analyser régulièrement les situations problématiques lors de mini-briefings. Cette structure est indispensable. Le feedback doit être exempt d'agressivité passive ; chaque conflit ou incompréhension doit être traité comme un apprentissage, une opportunité de progresser professionnellement et personnellement pour chacun.

Encourager l'initiative, intégrer des outils modernes et des innovations permettant de simplifier le travail peut transformer l'ambiance interne et renforcer la cohésion.



**Étudier l'efficacité de la communication n'est pas une tendance moderne ou un « effet de mode », mais bien l'héritage de l'ancienne école vétérinaire – simplement revisité avec des outils actuels. Pour moi, une clinique n'est pas un ensemble de rôles isolés : c'est un organisme vivant, avec ses émotions, ses difficultés et ses solutions.**

# **Le gradient d'autorité : une interface invisible entre les membres de l'équipe mais décisive pour la sécurité des soins**

## **DV Leïla ASSAGHIR**

Que se passe-t-il quand notre for intérieur nous tend des pièges plus redoutables que les potentiels managers toxiques, ou une variation de « avec des amis comme toi, pas besoin d'ennemis » ?

Entre deux personnes qui travaillent ensemble, il y a toujours une interface invisible : un espace où passent les mots, les gestes, les silences. C'est là que se construisent les décisions, la confiance, mais aussi les malentendus.

Dans cet espace, le gradient d'autorité agit souvent sans bruit. Il influence la façon dont on s'adresse à l'autre, dont on ose poser une question, ou signaler un doute.

Ce chapitre explore cette interface particulière : celle où la légitimité perçue de l'un peut freiner l'expression de l'autre.

## **Comprendre le gradient d'autorité**

Le gradient d'autorité désigne un effet relationnel qui apparaît entre deux personnes lorsqu'il existe une différence de statut, d'expérience, de hiérarchie ou d'ancienneté.

Ce gradient est naturel : il existe dans toutes les équipes, même les plus soudées.

Il ne traduit pas forcément une mauvaise intention ni une mauvaise ambiance. Mais il influence subtilement la manière dont on ose, ou non, s'exprimer. Il tend à inhiber la parole de celui « en bas » du gradient et à faciliter celle de celui « en haut ».

Les raisons de cette inhibition sont multiples ; elles tiennent autant à la perception de soi qu'à la place de l'autre dans la hiérarchie.

Parfois, elle vient d'un défaut de confiance en soi, associé à un excès de confiance en l'autre.

« Entre nous deux, c'est forcément moi qui me trompe. »

« Je débute, je ne peux pas en savoir plus que lui qui a 20 ans d'expérience. »

D'autres fois, elle s'exprime par respect du rôle ou de la hiérarchie :

« Ce n'est pas à moi de dire ça. »

« Je ne veux pas donner l'impression de dépasser ma place. »

Et puis, il y a la peur des conséquences :

« Si je le contredis, il va mal le prendre. »

« Si je me trompe, je vais me faire reprendre. »

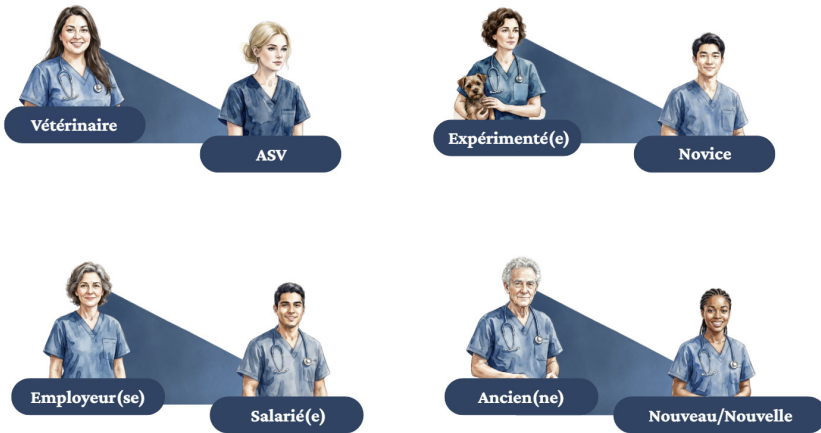


Figure 1 – Représentation du gradient d'autorité dans une clinique vétérinaire. Crédit : Leila ASSAGHIR

Dans les structures vétérinaires, cet effet s'observe partout : entre les vétérinaires et les ASV, entre les plus expérimentés et les plus jeunes, entre les employeurs ou managers et les salariés, ou encore entre les plus anciens et les nouveaux.

## Identifier les risques associés au gradient d'autorité

Le gradient d'autorité devient un problème lorsqu'il empêche l'information de circuler.

Et dans les soins, quand la parole se bloque, le risque augmente.

Prenons deux témoignages :

Premier cas : le doute qu'on n'ose pas exprimer.

*« Lors d'un de mes premiers week-ends de garde, je préparais une injection d'imidocarbe pour un chien hospitalisé. Le volume dans la seringue m'a paru énorme, mais je n'ai pas osé rappeler ma consœur le week-end pour vérifier : elle avait beaucoup plus d'expérience, un CEAV de médecine interne alors que moi.. je n'avais jamais prescrit cette molécule ! Après l'injection, le chien a commencé à présenter des signes de toxicité. J'ai alors appelé ma consœur et on s'est rendu compte que j'avais injecté 10x la dose. Elle avait oublié une virgule dans la dose notée. Elle m'a reproché de ne pas m'être rendu compte que le volume était anormal, et de ne pas avoir corrigé la dose. »*

Deuxième cas : l'alerte qu'on n'écoute pas.

*« J'étais l'ASV d'anesthésie pour cette matinée de chirurgies. J'ai dit au chirurgien que le chien me semblait respirer difficilement et demandé si l'on pouvait vérifier la sonde. Il m'a répondu « non, c'est bon, j'ai bien intubé. On peut commencer ». Le chien a fait un arrêt cardiorespiratoire. La sonde était engagée dans une seule bronche... Je m'en suis voulu de ne pas avoir insisté ! »*

Dans le premier cas, le « bas » du gradient n'a pas osé parler. Dans le second, le « haut » du gradient n'a pas écouté.

Ces situations rappellent que la sécurité des patients dépend de la qualité de l'interface humaine entre les membres de l'équipe. Un gradient

d'autorité trop marqué crée des angles morts dans la communication. Des accidents surviennent simplement parce qu'un doute n'a pas été exprimé ou qu'un avertissement n'a pas été entendu.

Et au-delà de la sécurité, c'est aussi le bien-être collectif qui en souffre. Une parole bridée finit toujours par fragiliser la confiance.

## Accepter le gradient d'autorité

La première étape pour limiter les risques associés au gradient d'autorité consiste à le reconnaître et à accepter son existence et ses risques.

Beaucoup d'équipes vétérinaires le nient, souvent avec les meilleures intentions :

« Ici, tout le monde peut parler, on s'entend bien, il n'y a pas de hiérarchie entre nous. »

Pourtant, une bonne ambiance ne suffit pas à le faire disparaître. Ce n'est pas parce que les échanges sont faciles au quotidien qu'il devient naturel d'exprimer un doute sur un sujet technique. On peut rire ensemble et bien s'entendre, mais quand il s'agit de remettre en question une décision médicale, la différence de statut ou d'expérience reprend le dessus. Et c'est là tout le risque : parce qu'on se sent proches, on pense être protégés, alors qu'on reste vulnérables à l'effet d'autorité.

À l'inverse, certaines équipes assument pleinement la hiérarchie et la considèrent comme une valeur nécessaire. C'est vrai : elle donne un cadre, une direction, une responsabilité. Mais pour préserver la sécurité des soins, il faut savoir identifier les moments où la hiérarchie doit s'effacer pour laisser place à la communication.

Reconnaître cette réalité, ce n'est pas fragiliser la hiérarchie : c'est clarifier les rôles tout en gardant la parole ouverte, surtout lorsque la sécurité est en jeu.

## Rendre visible le gradient d'autorité

En avoir conscience individuellement ne suffit pas : encore faut-il en parler collectivement. Tant qu'il reste implicite, le gradient d'autorité continue d'agir en silence et influence les comportements sans que l'on s'en rende compte. Le rendre visible, c'est en faire un sujet légitime de discussion d'équipe.

En parler, c'est déjà un acte de prévention. Nommer ce qu'on observe, partager des exemples, rappeler que ce n'est ni anormal ni honteux... Tout cela aide à ajuster sa manière d'interagir, que l'on soit « en haut » ou « en bas » du gradient.

## Développer l'assertivité de ceux « en bas » du gradient

Pour les personnes en bas du gradient, l'enjeu est d'oser s'exprimer, même face à une figure d'autorité. L'assertivité, c'est la capacité à s'exprimer clairement mais respectueusement. Ce n'est pas une question de caractère, mais une compétence qui se développe.

Une méthode utile pour développer sa prise de parole est le modèle PACE (Probe – Alert – Challenge – Emergency), que l'on peut traduire par : Observer – Alerter – Contester – Stopper. L'idée est d'augmenter progressivement le niveau d'insistance à mesure que la situation l'exige.

Reprenons l'exemple de l'ASV en anesthésie. Voici comment elle aurait pu s'appuyer sur ce modèle :

**Observer** : « On dirait que le chien ventile un peu difficilement, tu ne trouves pas ? »

Le chirurgien ne réagit pas. L'ASV, non entendue, décide d'insister un peu plus.

**Alerter** : « Je trouve vraiment que la respiration n'est pas normale. Est-ce que tu veux bien me dire ce que t'en penses avant de démarrer ? »

Le chirurgien, concentré sur le champ opératoire, lui répond que 2-3 apnées ne sont pas inquiétantes et qu'il préfère commencer rapidement. Le doute de l'ASV s'intensifie.

**Contester** : « Je ne suis pas d'accord, je pense sincèrement qu'il y a un souci avec la sonde, peut-être qu'elle est un peu trop profonde. On devrait la vérifier avant de commencer... »

Le ton devient un peu plus ferme, mais toujours respectueux. Le chirurgien continue à préparer son matériel, et affirme avoir vérifié que la sonde était bien mise après avoir sondé.

**Stopper** : « Non, stop. On revérifie la sonde tout de suite ! Ça prend 2 minutes. »

À ce stade, le message est clair et sans ambiguïté. Il ne s'agit plus d'une simple suggestion, mais d'une alerte de sécurité.

En procédant ainsi, l'ASV garde une communication structurée, progressive et centrée sur le patient. Si le doute s'avère infondé, elle n'aura pas « crié au loup » trop tôt ; mais si son intuition est juste, elle aura évité un drame.

Le modèle PACE permet de donner une forme concrète au doute. C'est un outil simple, mais puissant, pour aider chacun à trouver le bon

ton au bon moment.

## Responsabiliser ceux qui sont « en haut » du gradient

Les personnes en position d'autorité ont un rôle clé dans la gestion du gradient. Leur attitude influence directement la liberté de parole des autres.

Cela commence par encourager la prise de parole : poser des questions ouvertes (« Quel risque aurais-je pu oublier ? »), demander des avis avant de trancher, ou parler en dernier pour ne pas orienter les réponses. Ces gestes simples montrent que la parole est attendue, pas seulement tolérée.

Mais inviter à parler ne suffit pas : encore faut-il savoir écouter et accorder de l'importance aux jugements de ses collègues « en bas » du gradient. Écouter, c'est aussi être attentif aux signaux faibles. Quand quelqu'un dit : « Oh, ça fait un gros volume ! », il exprime peut-être un doute qu'il n'ose pas formuler. Attendre qu'il dise « Ta dose est fausse » revient à nier la réalité du gradient d'autorité. Comprendre ce mécanisme, c'est reconnaître que ces hésitations sont des messages, souvent timides mais précieux.

Enfin, valoriser la parole est essentiel. Remercier ceux qui osent signaler un doute, même s'il s'avère infondé, c'est renforcer la confiance collective. Le non-verbal compte autant que les mots : un soupir ou un regard agacé suffit à décourager les prochaines interventions. À l'inverse, un simple « Merci d'avoir levé le point » envoie un message clair : ici, la sécurité prime sur l'ego.

## Conclusion

Toute équipe réunit des personnes aux métiers, aux statuts et aux expériences variées. À cette interface se crée naturellement un gradient d'autorité. L'enjeu n'est pas de le supprimer, mais d'en tenir compte pour

préservé la qualité du dialogue et la sécurité des soins.

Réduire ce gradient est une responsabilité partagée : celle de ceux « en bas », en développant leur assertivité ; et celle de ceux « en haut », en apprenant à écouter, valoriser et encourager la parole.

C'est ainsi qu'une véritable culture de sécurité s'installe : une culture où la vigilance est collective, et où chacun se sent légitime pour parler.

*PS : Il faudrait arriver à s'adresser à l'autre « à hauteur d'yeux » (de l'allemand auf Augenhöhe). Cela n'empêche pas de rester conscient des attributs de sa fonction mais invite ne pas s'en défaire ni à les surpasser, au bénéfice de l'objet de la relation : le patient.*

# La formation initiale façonne les échanges et prédispose aux fonctions de l'entreprise.

## DV Jean-Pascal Giraud

Quand les mêmes qualités d'analyse des vétérinaires servent non seulement à maintenir l'homéostasie d'un système mais aussi à sortir de ce même système pour le réorganiser. Le « *non tantum sed etiam* » du véto !

Bien souvent dans les écoles vétérinaires, les élèves réfléchissent à leurs avantages concurrentiels face aux élèves ingénieurs et aux étudiants en écoles de commerce. Il en ressort toujours les mêmes arguments : puissance de travail, démarche diagnostic et approche systémique.

Si ces atouts sont bien réels, ils ne sont pas différenciants. Pour s'en persuader il suffit de travailler pendant quelques mois au contact d'autres profils de formation. Ingénieurs et commerciaux sont tout aussi travailleurs et tout aussi aptes à des raisonnements logiques et holistiques que les vétérinaires. Ils ne sont pas habitués à notre démarche diagnostic mais ils ont leur propre démarche tout aussi légitime et l'approche systémique fait partie intégrante de leur formatage intellectuel.

Pourtant, les vétérinaires ne sont pas forcément des ingénieurs ni des commerciaux. La réflexion que nous avons menée depuis de très nombreuses années passées dans des milieux où le vétérinaire n'est pas le mandarin nous amène à penser que l'avantage le plus différenciant est certainement sa capacité à comprendre rapidement deux choses fondamentales :

- Premièrement que les organismes (ou les organisations)

fonctionnement efficacement selon des schémas très variés. Le ver de terre a un plan d'organisation interne infiniment plus simple que celui de l'aigle royal et pourtant on ne peut pas dire que le ver de terre soit moins bien adapté à son milieu.

- Deuxièmement que chaque organisation peut fonctionner efficacement (à défaut d'être efficient) et durablement, même en mode dégradé.

Ces deux caractéristiques confèrent aux vétérinaires des qualités propres que l'on ne retrouve pas spontanément dans les profils autrement formatés. Et inversement.

Pointer du doigt ces différences est éclairant pour plusieurs raisons.

Il s'agit de comprendre que chaque esprit a son formatage intrinsèque façonné par le mode d'éducation qu'il a reçu. Lorsque se confrontent des profils hétérogènes, chacun a naturellement une façon d'aborder les problèmes. Elle est très imprégnée des années d'études, d'autant plus qu'elles sont récentes. L'ingénieur conçoit des systèmes « parfaits » et ne peut imaginer son travail terminé qu'avec un fonctionnement sans accroc. Le commercial accorde peu d'importance à cela pourvu qu'il puisse convaincre le client que le produit répond effectivement à ses besoins. Ainsi, dans l'entreprise, il est évident que les zones de contact entre R&D et commercial ou entre production et commercial ne sont pas spontanément compatibles. Non seulement les flux systémiques ne sont pas naturels mais la règle c'est bien que rien n'est fait pour que les planètes soient alignées. L'ingénieur est frustré de voir que ses plans ne sont pas concrétisés à 100 % et le commercial est insatisfait de ne pouvoir proposer un produit qui coche tous les items du client. Le vétérinaire est un thérapeute qui sait que chaque organisme peut fonctionner sans être conforme en tous points. Les animaux dans leur immense diversité sont malades, allergiques, intolérants, agressifs etc. Et pourtant, ils continuent à vivre, avec ou sans traitements, mais ils avancent et cela fonctionne !

Ainsi, le vétérinaire n'a pas le souci de la perfection comme l'ingénieur ni la volonté de convaincre du commercial, mais il a la capacité distinctive et instinctive de savoir qu'un système peut fonctionner sans être parfait. C'est un immense atout en entreprise et c'est certainement une des raisons qui explique le grand nombre de vétérinaires aux postes de responsables qualité. Ils soignent les relations malades entre services et entre cultures différentes. Ils soignent les interfaces et parfois les guérissent.

Lorsque la carrière avance, le formatage initial s'estompe et ce sont bien les qualités intrinsèques adaptatives de chaque individu qui prennent le dessus. Il semble que plus les échanges avec l'environnement sont riches, plus l'individu a des chances de progresser dans sa compréhension de l'organisation. Ainsi, pour une même formation initiale, des individus auront la capacité à gravir les échelons avec plus ou moins de facilités et de rapidité. Une des raisons est certainement l'aptitude à établir des relations riches aux interfaces. On peut citer l'exemple des professionnels à double culture comme les vétérinaires militaires. Les plus aptes à accéder aux plus hautes responsabilités dans l'institution militaire sont bien ceux qui sont à la fois techniquement très compétents et infiniment respectueux de la chaîne de commandement.

L'imprégnation de systèmes, de dispositifs, de cultures et de milieux variés est un facteur clé d'accession et de réussite aux plus hautes fonctions de l'entreprise.

# **Interface : on ne peut pas ne pas communiquer !**

## **Parce que vos silences ont un impact, tout comme vos paroles.**

### **DV Alexis CUKIER**

Restons conscients de l'impact possible de tout ce que nous émettons, formulé ou non, car le fil de la discussion est fragilisé plus souvent que l'on ne croit par cette possible inattention.

C'est à Paul Watzlawick (1921-2007) psychologue autrichien spécialiste de la thérapie familiale et co-créateur de l'École de Paolo Alto (USA), que l'on doit ce recadrage en forme d'alerte sur la communication : on ne peut pas ne pas communiquer !

Si le verbe « communiquer » nous indique ici le domaine d'étude, commençons par creuser le « on ne peut pas ne pas ». Cette tournure est une des spécialités des tenants de cette école. D'abord, rendons à César, la double négation est typique de la culture autrichienne ; pour y vivre depuis bientôt vingt ans, je confirme qu'on vous dira toujours que « ce n'est pas mal » et très rarement que « c'est bien ». Ensuite, les formulations à l'origine de confusion mentale ont un objet thérapeutique que Milton Erickson, un des partenaires de Watzlawick, détaille dans ses ouvrages.

Le pouvoir de communiquer – ou de ne pas communiquer – fait partie du triptyque qui définit la compétence en la matière : veut-on, sait-on et peut-on communiquer à bon escient ?

Quand nous lisons qu'on ne peut pas ne pas communiquer, deux

chemins s'offrent à nous.

Le premier chemin est l'impuissance à communiquer, avec ou non la volonté et le savoir en préalable ou en étayage. En quelque sorte, ce serait une manière de « je ne sais pas/ ne peux pas communiquer », conscient, de bonne foi. Ça peut être le cas pour une langue étrangère insuffisamment maîtrisée, mais aussi le cas en raison de circonstances empêchant de s'exprimer ou d'obstacles réels subis ou fantasmés (cf. le chapitre sur le gradient d'autorité).

Le deuxième chemin prend la forme d'une fatalité, d'un irrémédiable, dans le sens de « on ne peut pas éviter de communiquer », malgré soi parfois, malgré son intention de rester coi, de ne pas le faire justement. Même quand je ne dis rien, ça « parle », mes non-propos sont aussi interprétés.

C'est en revenant à la structure de la communication que ceci devient une évidence. Pour communiquer, il faut être au moins deux. Même si la représentation de l'émetteur, du message et du récepteur a évolué, ce schéma permet instantanément de se représenter la situation. Il y a deux intentions, de part et d'autre, avec au passage un mauvais jeu de mot de globish « in tension ». Cette tension existe chez l'émetteur qui attend un retour, un feed-back à son message.

## **Ne dit-on pas ainsi qu'un courrier non distribué est une lettre « en souffrance » ?**

Dès lors, ce « on ne peut pas ne pas communiquer » concerne tous les protagonistes de la communication. Ne rien dire, ne rien écrire, ne rien signaler, ce n'est pas rien faire. Raymond Devos a peut-être écrit à ce sujet avec le talent qu'on lui connaît. Car la différence de niveau informationnel entre deux pôles suscite cette tension et des émotions... qui nous bougent (*movere*, lat.). Et tout aussi sobre que soit mon attitude, dans ma retenue médiatique, l'autre attend, pense, imagine, gamberge (gambettes...encore le mouvement, l'action, pour bien dire que quelque

chose se meut en nous), il supporte cette attente en dialoguant avec lui-même...au lieu de le faire avec moi !

*NB : la salle d'attente et les attentes implicites qu'elle induit est développée dans un chapitre dédié.*

À la base de cette tension, il y a un motif, une motivation. Qu'est ce qui fait qu'une partie renonce à explorer le silence initial ou le silence qui meuble l'espace-réponse ? La fierté, la pudeur, la colère, le pouvoir sur l'autre, l'incompréhension, le désaccord qui ne peut ou ne se laisse pas dire etc. ? Probablement que faute d'être achetées, des intentions sont prêtées et que le petit vélo spéculatif se met en marche avec la construction continue des représentations sociales. Il est certainement souvent plus facile de se contenter de ses hypothèses plutôt que de les confronter à la réalité de l'autre. Et les « malentendus » de bien porter leur nom !

Une fois cela identifié, comment remédier à ce déséquilibre communicationnel ? Pourquoi ne pas chercher l'obtention d'un engagement de l'autre qui le ferait bouger de sa ligne, le remettant ainsi en marche à nos côtés pour cheminer ensemble dans le dialogue. Que veut-on finalement ? Communiquer à nouveau ou rester englué dans la situation en labourant le passé pour y trouver des causes et des coupables ?

Une application pratico-pratique développée pour l'univers des soignants est disponible par le jeu de Cartes TOUTOURISK<sup>1</sup>. Dans les échanges auxquels il nous invite, ce jeu focalise sur des descriptions, sur le « comment vous faites ? » des situations vécues, pas sur du « pourquoi ? » Car cette dernière interrogation a tendance à être perçue comme un jugement et bloque encore plus la situation.

En management, une stratégie proposée est de commencer par *savoir ce*

---

<sup>1</sup> <https://toutourisk.com/> - Se parler en équipe n'a jamais été aussi simple ! TOUTOURISK utilise le jeu pour libérer la parole, prévenir les risques et faire grandir la culture d'équipe.

*que font les équipes*<sup>2</sup>, de les faire décrire leurs activités et leurs interactions. La richesse de ces échanges contient très souvent la solution aux blocages de communication.

Avec son équipe, Watzlawick a démontré que le changement – brrr, le mot est lâché – peut tout à fait intervenir via l’engagement et l’action, sans qu’il soit nécessaire d’avoir toujours des explications causales comme déclencheur. Elles peuvent survenir a posteriori mais ne sont pas une condition sine qua non au changement. Ainsi, si on ne peut pas ne pas communiquer, on peut aussi mettre en place des solutions à certaines difficultés communicationnelles sans entamer un long processus psychothérapeutique individuel. La solution se trouve à l’interface, dans la relation ! Ainsi en est-il chez le leader authentique. Il fait ou dit quelque chose et cela nous parle. Et s’il ne fait ni ne dit rien, ses inactions et ses silences nous parlent aussi.

## **Manager trois interfaces, le défi du chef de service hospitalier de gynécologie-obstétrique : les patientes, les équipes soignantes et l'administration.**

**Pierre OPINEL**

« T'es toi quand tu parles », écrit Jacques Salomé. Donc, je me donne plus de chance de découvrir l'Autre quand je l'écoute prioritairement et vraiment !

D'abord se taire et écouter.

Comprendre les arguments ou opinions de l'autre en fuyant l'immédiateté de la réponse.

Réfléchir à la teneur de la réponse et aux termes employés : éviter l'humiliation, définir la ligne directrice intangible, donner un espace de négociation.

On est esclave de ce qu'on dit et maître de ce que l'on tait.

Programmer un autre espace de discussion, le temps permet de calmer la passion.

Déterminer le but de la confrontation, veut-on arranger les choses ? Veut-on aller au conflit, passer en force, soumettre ? Voir les conséquences.

J'exclus ici l'interface entre humains guidés par une logique purement économique ou autoritaire. Ce phénomène est parfaitement connu, réglementé et enseigné dans toutes les grandes écoles de management. Le « pouvoir sur (l'autre) » est alors prépondérant, utilisé dans un but économique et règle les problèmes de divergence de vues.

Il s'agit donc de parler d'interface ou le pouvoir n'est pas le cœur du problème, où le but est commun, où la volonté d'une recherche de solution commune est acquise, où la sérénité des relations est vue comme une force. Ce qui n'empêche pas des dissensions, car on sait ce qu'il faut penser du « consensus mou \*» (cf. ante. \*)

Finalement, le plus important est de penser.

C'est-à-dire, penser avant d'agir pour appréhender les conséquences de la décision à venir. Pas seulement du côté du décideur, mais aussi voir les conséquences sur l'autre partie. Il nous faut peser la décision en fonction des conséquences puis assumer ces conséquences.

# Une équipe équilibrée au travail : préférences, compétences et relations interpersonnelles.

## DV Alexis CUKIER

Une équipe motivée et engagée repose (entre autres) sur deux piliers : l'adéquation des projets individuels avec celui de l'entreprise et la répartition stratégique des talents et compétences. Comment interfacer tout cela harmonieusement ?

## Management des équipes

Innovateur, promoteur, organisateur, producteur, contrôleur : une équipe projet équilibrée est faite d'unités différentes, complémentaires, séparées mais liées par le projet commun et par un coordinateur qui fait fonction d'interface.

## Team Management System

Au cours de ma reconversion, pendant une année au Sciences de L'éducation en Master pro, j'ai découvert une méthode de Team Building, le Team Management System ou TMS ©.

Quand notre projet de livre sur l'interface a vu le jour, cet aspect de la structuration des équipes s'est naturellement imposé à moi : en voici quelques idées fortes.

Je vous propose une version de la composition d'une équipe bien équilibrée. Un peu comme dans un sport collectif, la complémentarité

des postes fait la performance de l'ensemble.

La méthode en exemple : Le TMS © montre l'utilité d'un système expert basé sur une approche socio-psychologique pour déterminer la préférence d'un individu au travail et sa capacité à contribuer à une équipe équilibrée.

Chaque profil est déterminé en fonction d'échelles de préférence dans le travail :

- **Ses relations interpersonnelles** : extra ou introverti
- **Sa manière de prendre ses décisions** : basée sur des convictions ou analytique
- **La façon de recueillir et utiliser l'information** : pratique ou créatif
- **La façon de s'organiser et d'organiser les autres** : Structuré ou flexible.

Les différentes fonctions au sein d'une équipe peuvent être décrites comme suit :

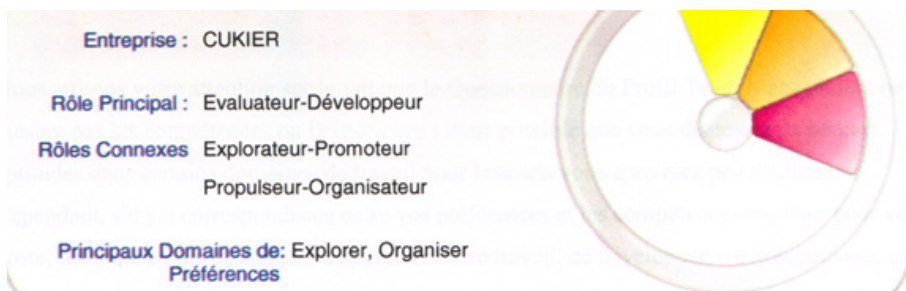
- **Conseiller** : recueillir et transmettre l'information
- **Innover** : susciter et expérimenter de nouvelles idées
- **Promouvoir** : explorer et présenter de nouvelles opportunités
- **Développer** : évaluer et tester la faisabilité de nouvelles approches
- **Organiser** : fixer et mettre en œuvre les conditions de réalisation
- **Produire** : finaliser et livrer les prestations
- **Inspecter** : suivre et vérifier le fonctionnement des systèmes
- **Maintenir** : préserver et consolider les standards et les processus

Quand on veut constituer une équipe, il faut tout d'abord définir les besoins du projet. Toutes les fonctions ne sont pas forcément représentées avec la même importance ou la même fréquence. Dans la vie d'une clinique vétérinaire par exemple, la routine des interventions médicales ou chirurgicales apparaît plus prégnante que l'innovation. Celle-ci sera cependant placée au premier rang si le management se penche sur une résolution de problème ou le développement d'un nouveau service. Donc, les secteurs et leurs acteurs peuvent voir leurs positions évoluer dans le temps.

Une fois que les fonctions recherchées sont identifiées et leur importance pondérée, il faut constituer les profils de ceux qui sont susceptibles d'occuper ces positions. Dans notre clinique, à l'accueil, on privilégiera une personne communiquant spontanément, on dira d'elle qu'elle a le sens du contact.

Essayer de faire concorder la fonction avec les préférences et compétences du candidat est un « allant de soi » classique qui donne cependant encore et toujours du fil à retordre aux recruteurs et aux chefs d'entreprise. Le recrutement est un pari, il est difficile de l'oublier.

Exemple de profil obtenu suite au passage du test TMS®. (L'auteur en 2007). À noter que les réponses varient avec l'expérience, reflétant possiblement de nouvelles préférences et requérant le développement de nouvelles compétences pour que les deux « matchent ».



Si on applique la grille de lecture « interface », on est d'emblée frappé par l'Influence du voisinage des profils psycho-sociologiques décrits dans cette approche sur la qualité des interactions à chaque interface. Camus disait « l'Étranger m'est étranger » ; dans le cas de figure, c'est la proximité ou l'éloignement avec des profils qui conditionnent la capacité à faire preuve d'empathie avec la fonction et le comportement d'autrui dans une équipe, qui n'est rien d'autre qu'un groupe qui s'est trouvé un but commun. Un autre chapitre décrit les biais relationnels créés par le gradient d'autorité, nous voulons mettre en lumière un biais de préférences au travail qui induit les gens à se montrer plus enclins à coopérer avec leurs semblables qu'avec ceux qui leur sont trop différents. Il n'est pas question de dire que des individus vraiment différents ne peuvent pas travailler ensemble, il est cependant à noter que cela induit une dépense d'énergie significative pour maintenir cette relation. Mais cette énergie déployée l'est à bon escient car c'est de cette différence, de cette complémentarité que naît la synergie, donc l'efficacité dans une équipe. L'effort paye donc !

On met ainsi en évidence deux niveaux d'interface :

- Entre membres de l'équipe, l'éloignement dans l'échelle de préférence au travail est proportionnellement plus demandeur d'effort.
- Dans la position centrale de coordination, une capacité empathique élevée est attendue pour non seulement comprendre chaque membre de l'équipe, mais aussi faire le lien entre des membres « éloignés ». Il est à noter que cette position centrale n'est pas forcément dévolue à la direction, pour preuve le poste de Chief Operation Officer qui est là pour faire en sorte que « Ça fonctionne », alors que le Chief Executive Officer est là pour que le résultat advienne !

## Interface poétique

Vincent DEDET

Ma membrane plasmique est bipolaire, comme celle de Demorand  
La mare de mon jardin est un havre de biodiversité, presque un hotspot  
Au cadastre, les limites de mon terrain sont bornées, comme un enfant  
Ma porte est ouverte aux amis, ils se reconnaissent mes potes  
Et quand je milite pour la nature, je n'ai pas de limites,  
Même si je ne tiens pas le compte de mon empreinte carbone,  
Il faut dire que je franchis peu les frontières tracées ou possibles,  
En dehors des livres, atlas et autres machines à déraisonner,  
Car osmose, homéo-stasie et -rhésie ne sont pas miscibles  
Comme le montre cette trace à la surface de mon capuccino  
En fractale de Romanesco





# 3

## **Outils pour façonner vos interfaces**

## **L'illusion d'une communication sans accroc : pour une confrontation bienveillante. Frictions : un mal nécessaire pour rendre l'interface pleinement opérationnelle.**

### **DV Alexis CUKIER**

Savoir ralentir, sans contrainte de temps exagérée, pour interroger un thème essentiel, revient à ne pas s'arrêter et bloquer un processus. Ce qui se traduit par un gain de temps ultérieur.

« Nous sommes tous comme la colombe de Kant, qui s'imagine qu'elle volerait mieux si l'air ne la gênait pas. » Jean d'Ormesson, La Douane de mer.

En moto tous-terrains sur les chemins non stabilisés, quand on reste sur le même rapport à basse vitesse, pour garder le contact entre la roue et le sol (la traction ou interface motrice), on fait patiner l'embrayage (l'interface moteur). Cette pièce d'usure est « sacrifiée ». Mais sans elle, le motard encourt une perte de contact avec le terrain, avec la réalité de sa progression.

Si on fait le parallèle avec une organisation, tant qu'on évolue dans un certain cadre – à une certaine vitesse – et que l'évolution se nourrit de logique et de rationnel compris par les protagonistes, point besoin de trop recourir à l'embrayage. Cependant, si le changement se fait de manière heurtée pour certains, il est impératif de ralentir et de faire patiner pour

retrouver ensemble du grip, de l'adhérence au projet d'entreprise.

Se pencher sur ce que font les gens, ce qu'ils devraient faire et voir avec eux comment les aider à atteindre leurs objectifs, voilà une utilisation positive non-psychologisante de l'outil « communication ». Si on reprend l'allégorie motocycliste, l'allure lente assure la progression et évite la chute ; car relever une moto chargée qui va peser jusqu'à 300kg avec plein et bagages n'est pas l'exercice préféré du voyageur, surtout en terrain instable et inégal. Il en est de même dans une équipe. Ralentir stratégiquement permet de s'assurer que tout le monde est toujours engagé. Car une crise, un clash, laisse toujours des traces et des arrières pensées. Souvenez-vous de cette personne dans un couple qui ne peut discuter pendant une crise et qui une fois la crise passée s'entend répondre « de quoi veux-tu parler, tout va bien ! ».

Alors, rester focalisé sur les actes a aussi le bénéfice de ne pas porter de jugement ni de laisser l'impression qu'on est en train de juger (cf. On ne peut pas ne pas communiquer).

Monter la côte, en sécurité pour aller vers un objectif plus important que les retards apparents, c'est ce qui importe. Explorer et recadrer sont les outils type embrayage du bon communicant. Le chef de projet pourra alors savoir ce qui cloche : est-ce un problème de valeurs, de motivation personnelle, de compétences, d'interactions avec l'équipe etc. ?

Je n'ai pas encore sorti le mot magique de « conflit » de ma boîte à outils de véto-motard. Ces conflits sont une vraie opportunité pour faire patiner mais garder le contact, une chance de « perdre du temps pour en gagner ».

Le bon motard garde toujours un doigt sur le frein avant et un doigt sur l'embrayage, prêt comme le chef d'entreprise à ralentir pour ne pas subir d'avarie plus importante ! Soyons prêts à accueillir les surprises de la vie de manager et ne fuyons pas les échanges qui nous sortent de notre zone de confort ou d'équilibre ! Et nous avons de la chance, la communication c'est comme le Chinois ou la chirurgie, ça s'apprend !

*PS : On prête à Talleyrand pleins d'anecdotes dont celle-ci. Il avait un rendez-vous en haut lieu et devait revêtir un habit avec force boutons type brandebourg. Sachant qu'un décalage de niveau constaté a posteriori entre boutons et œillères nécessitait de défaire et de refaire entièrement la fermeture de la veste, il aurait dit à son valet : » Allez lentement, je suis pressé ! ».*

Ex : le temps investi dans un pacte d'Associé entre vétérinaires. (Cf. chapitre).

Ex : Lincoln aurait dit : si j'avais dix heures et un arbre à abattre, j'en passerais neuf à affûter ma hache !

# Pas de succès utilisateur sans bonne interface : l'UX en quelques mots

## Salomé CUKIER

Les tablettes tactiles ont initié un mouvement où l'intuition a supplanté le traditionnel mode d'emploi. Peut-on étendre cela à une autre interface et pour quels bénéfices ?

Sans bonne interface, pas de succès utilisateur.

Dans la conception d'un outil, numérique ou physique, une bonne manière d'assurer son succès est de placer l'utilisateur au centre de la démarche de conception.

Qu'est-ce que cela signifie "au centre" ? C'est-à-dire depuis les prémices du projet jusqu'au suivi de la vie du produit en passant par les temps de décision.

Encore faut-il savoir qui est cet "utilisateur". Par ailleurs, le singulier est employé alors que le pluriel est de mise. Qui sont ces différents personas ? Quels sont leurs besoins, leurs frustrations, leurs contextes de vie ? Ces questions et la recherche de leurs réponses sont les clés pour concevoir l'interface la plus qualitative.

Une interface, même statique à première vue, est prise en main par les personnes qui la consultent, si ce n'est l'utilisent.

Une expérience se crée par le biais de cette interface entre l'humain et la machine (IHM).

Une interface est le support d'un dialogue entre deux protagonistes, dans ce contexte elle prend la forme d'un écran de formats variés.

Dans un dialogue agréable et fluide, les interlocuteurs se connaissent. Là où ça se complique dans l'environnement technologique et les objets digitaux, qu'il s'agisse d'un site internet vitrine, d'un outil Saas (Software as a service), d'un jeu vidéo, logiciel, etc., c'est qu'ils sont utilisés par un public varié. L'hypothèse n'a une place qu'en début d'idéation, de réflexion sur le design.

La démarche de conception centrée sur l'utilisateur (UX Design) comprend donc la recherche au début du processus. Celle-ci peut prendre plusieurs formes, notamment théoriques, académiques, documentaires. L'étude sur le terrain prévaut, sous la forme d'interview avec les parties prenantes, d'immersion, de suivi comme une enquête scientifique dans laquelle le sujet est observé dans son environnement, de plus en plus finement afin de le comprendre. Le designer entre ainsi en empathie avec les utilisateurs actuels ou futurs, ce qui lui permettra par la suite de construire l'interface qui conviendra au plus proche à leurs besoins, en accord avec leurs schémas mentaux, manière de fonctionner et autres habitudes.

L'objectif, paradoxal, est que le travail de conception ne se remarque pas, dans le sens où l'expérience vécue doit être simple, intuitive et agréable. Elle ne doit pas provoquer de friction, de questionnement sur la prise en main de l'interface. Comme dans un dialogue où les deux interlocuteurs, en plus de parler la même langue, adoptent le même langage. Dès qu'il découvre l'interface, l'utilisateur doit immédiatement comprendre où il se trouve et ce qu'il peut faire. Les éléments textuels, les contenus imagés et interactifs le guident, l'entraînent dans une navigation fluide et évidente à appréhender. On parle d'affordance, de l'anglais "to afford", un principe d'ergonomie.

L'interface se doit donc de respecter des règles de conception universelles pour qu'elle soit simple et conviviale pour l'utilisateur, et la différence notable se fera également dans la correspondance avec les besoins spécifiques des utilisateurs qu'elle accueille.

Dans la phase de recherche, en entretien utilisateur, les personnes

qui conçoivent une interface peuvent succomber à des biais cognitifs. Le risque est d'altérer la collecte d'informations et leur analyse par un jugement influencé par des illusions inconscientes. Les biais de jugement sont fréquents : il est tentant de mémoriser uniquement les retours conformes à nos croyances existantes (biais de confirmation) et d'ignorer les éléments qui ont moins fonctionné ou toute autre situation d'échec (biais de survie).

Or, c'est s'empêcher d'accéder à une grande source d'apprentissage !

Dans une situation d'échec, l'utilisateur souhaitait réaliser une action qui n'a pas pu aboutir. Que souhaitait-il réaliser ? Était-ce une action prévue dans le parcours ? Si oui c'est un problème technique, si non l'utilisateur a interprété un élément de l'interface différente de sa raison d'être initiale. L'interface ne correspond pas au standard attendu ? Indique-t-elle une information à clarifier ?

L'utilisateur doit être autonome dans le chemin qu'il parcourt sur l'interface. En suivant les indications données sur celle-ci, il doit être à même d'atteindre la destination qu'il souhaite. La destination finale (un article acheté, une information donnée, un email envoyé...) est similaire entre l'individu qui navigue et la structure hébergeuse de l'interface.

Dans un univers bien interfacé, l'utilisateur et l'hébergeur sont alignés, leurs objectifs sont communs et facilement atteignables, qu'il s'agisse d'accéder à un service, un produit, une information, ou tout autre élément.



**Nous voyons ainsi que la question à se poser en premier lieu, pour citer l'inspireur britannique Simon Sinek, est "Pourquoi ?". Que souhaitons-nous transmettre à travers cette interface ? Et Comment ? La réponse se trouve auprès des personnes qui en ont besoin : les utilisateurs finaux, eux-mêmes en devenir.**

# Dashboard de « Performance » et si nous nous détachions du Big Brotherisme à relents de guillotine pour faire valoir la richesse humaine ?

**Gaya GOTTARDI**

L'adage chinois du « poisson qui pourrit par la tête » l'exprime clairement : le dirigeant est responsable de la politique RH du suivi des carrières et ne peut se retrancher derrière des KPI déshumanisés.

Le mot anglais dashboard désignait d'abord une barrière physique de protection à l'avant d'une calèche avant de remplir la même fonction dans les voitures et enfin de devenir un dispositif de contrôle composé d'indicateurs de performance telle que la vitesse ou les tours par minute. La traduction « tableau de bord » évoquant les cabines de pilotage d'avions de ligne et l'anglais étant plus succinct, c'est ainsi que ce terme s'est fait une place dans le langage courant. Il a été détourné dans les années 1970 pour s'appliquer à la performance des entreprises, pour décrire une visualisation des ventes et profits, entre autres. Grâce à l'évolution technologique, ces outils d'évaluation sont passés de tableurs statiques peu engageants esthétiquement, présentant des données périmées dès leur impression, à des chefs-d'œuvre artistiques, interactifs et dynamiques. Plus besoin d'être un analyste au CNRS pour interpréter ces informations, elles parlent d'elles-mêmes grâce aux avancées technologiques et graphiques. Elles parlent, mais que disent-elles ?

Dans le domaine des ressources humaines, ces Dashboards n'ont hélas pas grand-chose d'humain justement. Ils rapportent des données

numériques issues de systèmes informatiques, c'est-à-dire essentiellement du quantitatif amalgamé sans nuance ni contexte : nombre d'employés, masse salariale, ancienneté, solde de congés, etc. Ces Dashboards n'illustrent pas la valeur ajoutée de la richesse personnelle, professionnelle et culturelle des équipes sans laquelle il ne peut y avoir ni réflexion fertile, ni émergence. Quand une entreprise, voire la Société, s'en prive, elle finit par ne plus se renouveler, ne plus se réinventer, et par faire du réchauffé. De combien de lames avons-nous besoin à notre rasoir ? Combien de remakes allons-nous nous farcir ? Le quantitatif est essentiel bien sûr, mais avec ce Big Brotherisme façon comptabilité, quid du qualitatif ?

Au 21<sup>e</sup> siècle, à l'ère de l'intelligence artificielle, la valeur ajoutée humaine est toujours prônée par les entreprises comme « notre ressource la plus importante » parmi leurs valeurs scandées haut et fort sur LinkedIn et autres sites. Et pourtant. Il y a une discordance entre ce discours et l'absence de représentation de ce qualitatif dans les Dashboards. Le challenge est de le quantifier et de l'élever au même rang que le reste de La Compta. Mais comment « dashboarder » ce que l'on ne mesure pas, comment mesurer ce qui n'est pas défini, comment définir ce que l'on ne comprend pas ? Là est le maillon manquant qui aboutit à une dissonance entre les beaux discours attracteurs d'investisseurs et les pratiques en place.

Si les C-suite (les dirigeants de grandes entreprises, pour le commun des mortels) voulaient vraiment se la péter, non seulement ils développeraient des Dashboards qui quantifient le qualitatif, mais ils les incorporeraient également à part entière dans les processus décisionnaires.

*Note de l'éditeur : la discipline des Sciences de l'Education nommée Evaluation a pour but d'explorer ces aspects. La complexité des écrits produits par les auteurs spécialisés dans ce domaine est la preuve que l'Humain ne peut pas et ne doit pas se laisser trop dashboarder comme une pièce usinée, au risque d'y perdre cette humanité et de se voir être mis au rebut pour défaut de calibration. Pour exemple, aujourd'hui les CV sont lus par de l'IA, abandonnant toute prise de risque trop humaine (ai-je failli écrire affective ?) liée à une rencontre entre un recruteur et un candidat qui ne rentrerait pas dans le moule statistique.*

# Quand les Grains de Sable viennent se loger aux interfaces dans nos organisations

## DV Timothée AUDOUIN

Si le sablier accueille naturellement les grains de sable constitutifs de sa fonction, ceux-ci s'avèrent de redoutables facteurs de dégradation dans les autres systèmes humains. Voyons comment les diagnostiquer et s'en débarrasser.

Chers amis vétérinaires, associés, managers du monde animal, et vous tous qui, chaque jour, vous démenez pour la santé de nos compagnons à quatre pattes (ou plus !),

Permettez-moi de me présenter : vétérinaire de terrain depuis la promotion 2004, j'ai été treize années les mains dans le cambouis (ou plutôt les pattes dans la boue et les stéthoscopes autour du cou) en tant que praticien mixte associé. Cette expérience m'a confronté, bien au-delà des diagnostics complexes et des chirurgies minutieuses, aux enjeux quotidiens de nos cliniques : la gestion des équipes, l'optimisation des flux, la rentabilité, et l'adaptation constante. Et croyez-moi, j'en ai vu, des choses ! Des urgences de nuit aux demandes de rappel qui s'accumulent comme des chaussettes sales sous le lit, en passant par les tensions entre associés. Fort de cette immersion et d'un Master en Management, j'ai forgé une conviction inébranlable : la sérénité et la rentabilité, dans notre métier, ne sont pas des chimères, mais le fruit d'une attention méticuleuse aux détails. L'efficacité, mes amis, c'est l'art de dompter les «grains de sable», particulièrement ceux qui viennent griffer les rouages de nos interfaces humaines.

Ces foutus grains de sable dans nos interfaces humaines : petits mais costauds !

Imaginez-vous sur une plage idyllique, le soleil caresse votre peau, le bruit des vagues berce vos pensées... puis, BIM ! Un grain de sable perfide s'infiltré dans votre œil. La magie s'envole, l'irritation prend le dessus, et tout ce que vous voulez, c'est vous frotter les yeux frénétiquement jusqu'à ce que ce maudit intrus disparaisse. Eh bien, nos organisations vétérinaires sont souvent des plages idylliques où, au quotidien, des milliers de ces grains de sable insidieux viennent s'immiscer, non pas dans les machines, mais bien dans les interfaces entre les personnes.

L'interface, c'est ce point de contact, cet espace parfois flou où deux individus (ou plus !) échangent, collaborent, se transmettent des informations, ou coordonnent leurs actions. C'est l'ASV qui prend un message pour le vétérinaire, c'est le vétérinaire qui débriefe une consultation avec le stagiaire, c'est l'associé qui discute d'une décision stratégique avec son collègue, ou c'est l'équipe qui communique avec un client anxieux. Et c'est précisément là que les grains de sable aiment se nicher.

Ces pépins minuscules, ces irritants quotidiens, sont si petits qu'on les accepte, qu'on les banalise, qu'on les intègre à notre routine. Et c'est là leur plus grande force, et notre plus grande faiblesse. Voici quelques-uns de ces saboteurs d'interfaces :

- **Le « Qui fait quoi ? » qui ne se pose jamais clairement :** Cette tâche administrative qui devait être faite par «quelqu'un» et qui, finalement, n'est faite par personne. Ou l'inverse, deux personnes qui font la même chose. Le classique «J'ai cru que tu t'en occupais» ou «Ah, mais je pensais que c'était le rôle de X ». Résultat : perte de temps, redondance ou oubli, et potentiellement une légère irritation entre les personnes concernées.
- **Les « non-dits » qui deviennent des poids lourds :** Ce petit agacement ressenti envers un collègue qui ne range jamais son

matériel, ou cette frustration face à une décision prise sans concertation. Plutôt que d'en parler, on ravale, on soupire, on encaisse. Mais chaque non-dit est un grain de sable qui se frotte, créant une usure invisible dans la relation.

- **Les informations en silo, ou « J'ai l'info, mais toi, non ! » :** Le vétérinaire qui oublie de noter une particularité importante sur le dossier d'un patient et que l'ASV ou le confrère suivant découvre à ses dépens. Ou le changement de protocole qui n'a été communiqué qu'à une partie de l'équipe. L'information est le carburant de notre quotidien, et quand elle circule mal, les interfaces se bloquent.
- **Les « briefings éclair » qui laissent dans le brouillard :** Ce moment de transmission d'une urgence, d'un cas complexe ou d'une consigne où, pris par le temps, on se contente de quelques mots. Le récepteur doit ensuite deviner, interpréter, ou pire, faire des erreurs faute de clarté. L'interface est poreuse, l'information se perd.
- **Les attentes implicites non satisfaites :** « Il aurait dû comprendre que... », « C'était évident que je voulais dire ça... ». Nous projetons nos propres schémas de pensée sur nos interlocuteurs, et quand l'autre ne réagit pas comme nous l'attendions, c'est la déception, l'incompréhension, et un nouveau grain de sable qui vient ternir la relation.
- **La fatigue qui rend l'interface agressive :** Une journée éreintante, une accumulation de stress, et la moindre petite friction devient une étincelle. Le ton monte, les mots dépassent la pensée, et une interaction banale se transforme en mini-conflit. C'est la cristallisation des grains de sable en un rocher de discorde.

Chacun de ces micro-dysfonctionnements interpersonnels, pris isolément, semble dérisoire. « Oh, ce n'est qu'un malentendu, » ou « Bon,

je le ferai à sa place. » Mais multipliez-les par le nombre de membres de l'équipe, par le nombre de fois par jour, par le nombre de jours par an. La somme de ces « juste un peu » devient un fardeau colossal, une chape de plomb invisible qui pèse sur les épaules de chacun. Ces grains de sable dans les interfaces humaines sont de véritables siphons à énergie, qui épuisent les gens et empêchent d'atteindre la sérénité et la rentabilité.

## Pourquoi acceptons-nous que nos interfaces grincent en silence ?

C'est la question à un million d'euros ! Pourquoi, en tant que professionnels rigoureux, passionnés et dévoués, laissons-nous ces grains de sable s'accumuler dans nos interactions ? La réponse est souvent multifactorielle, mais quelques grands coupables se dégagent :

- **L'urgence du quotidien (encore elle !)** : On est pris dans le tourbillon des soins, des urgences, de la paperasse. Qui a le temps de prendre 5 minutes pour clarifier une incompréhension avec un collègue alors qu'une chienne vient de mettre bas ? La « mise au point » relationnelle passe souvent après la « mise au point » diagnostique.
- **La peur du conflit ou du jugement** : Remettre en question une manière de faire, demander des éclaircissements, ou exprimer un désaccord peut être perçu comme une critique. Pour éviter la confrontation, beaucoup préfèrent le silence, même si c'est un silence bruyant d'irritations.
- **Le mythe de la « Télépathie Vétérinaire »** : On espère que l'autre va deviner nos besoins, nos contraintes, nos intentions. On oublie de verbaliser, pensant que « c'est évident », surtout entre personnes qui travaillent ensemble depuis longtemps. Mais la télépathie, même après des années, reste un super-pouvoir rarement acquis !

- **Le manque d'outils et de méthodes de communication** : Personne ne nous a vraiment appris à « bien communiquer » ou à « gérer les interfaces » à l'école vétérinaire. On apprend sur le tas, avec nos qualités et nos défauts. Sans un cadre, sans une méthode, les bonnes intentions s'échouent souvent sur les rives de l'improvisation et du ressentiment.
- **L'usure émotionnelle** : Quand on est déjà fatigué, quand le réservoir émotionnel est bas, il est beaucoup plus difficile de faire l'effort d'une communication constructive ou de désamorcer un grain de sable relationnel. On « lâche l'affaire » par manque d'énergie.

Et la conséquence de cette acceptation tacite ? L'épuisement. Non pas un épuisement physique dû à un effort ponctuel, mais une usure lente, insidieuse, due à la friction constante de ces irritants relationnels. C'est le fameux « burn-out » qui ne dit pas son nom, nourri par une série de micro-frustrations quotidiennes. Les équipes sont en tension, la cohésion s'effrite, le turnover augmente, la qualité de vie au travail diminue, et avec elle, la qualité de soin et la rentabilité en prennent un coup. Parce qu'une équipe fatiguée, frustrée, qui communique mal, est moins efficace, moins créative, et commet plus d'erreurs.

## **Le prix de l'invisible : ce que coûtent réellement les interfaces défectueuses**

Ce que j'ai appris en tant que praticien, puis en tant qu'accompagnateur des cliniques, c'est que l'addition de ces « petits riens » interpersonnels est salée. Très salée.

- **Le coût humain, inestimable** : Le plus évident, et souvent le plus dramatique. Des vétérinaires et ASV qui aiment leur métier mais finissent par le détester à cause de l'ambiance, des malentendus constants, des conflits larvés. La joie de soigner est

remplacée par la lassitude de naviguer dans le chaos relationnel. Les équipes en tension, le sous-effectif chronique, le turnover important... toutes ces situations que je rencontre régulièrement sont des symptômes directs des grains de sable qui ont érodé le ciment des équipes. Un climat de travail serein, nourri par des interfaces fluides, est un prérequis à la performance. Sans lui, la passion s'étiole, et c'est tout le cœur de la clinique qui bat plus faiblement.

- **Le coût financier, bien réel** : Chaque minute perdue à démêler un malentendu, à refaire une tâche à cause d'une mauvaise transmission, à gérer un conflit interne, c'est de l'argent qui s'envole. Moins de consultations efficaces, plus de temps perdu en tergiversations, des erreurs qui peuvent entraîner des litiges ou une perte de confiance des clients. Des équipes où la communication est inefficace sont moins productives, et cela impacte directement la rentabilité.
- **Le coût de l'image et de la clientèle** : Des retards qui s'accumulent à cause d'une mauvaise coordination, un accueil un peu bousculé parce que l'équipe est en train de gérer un quiproquo en interne, des communications imprécises avec le client... Le client, même s'il ne voit pas les grains de sable, en ressent les effets. Il perçoit une ambiance tendue, une efficacité mitigée. Et une clinique où les interfaces humaines sont chaotiques offre inévitablement une expérience client dégradée, même si les soins sont de qualité. Un client mal informé ou mal compris est un client potentiellement perdu.

## Huiler les rouages : l'art d'optimiser nos interfaces humaines

Alors, doit-on baisser les bras face à cette invasion de grains de sable dans nos interactions ? Absolument pas ! Mon optimisme, forgé sur le terrain et nourri par l'innovation, est inébranlable. Car la bonne nouvelle,

c'est que ces petits tracas, justement parce qu'ils sont petits, sont souvent les plus faciles à résoudre. Il s'agit de changer de perspective : passer du « subir » au « agir ». Mon approche, c'est l'efficacité par les détails. Et c'est en cela qu'un regard extérieur, pragmatique et bienveillant, peut faire toute la différence.

Comment s'y prendre pour transformer ces interfaces grinçantes en lieux d'échanges fluides et efficaces ?

- **L'art de l'observation (sans jugement !)** : La première étape, c'est de mettre le doigt sur ces fameux grains. Cela implique de prendre du recul, d'observer les interactions actuelles sans jugement, avec curiosité. Où sont les points de blocage dans la transmission d'information ? Où les malentendus sont-ils récurrents ? Où se nichent les frictions entre les personnes ? C'est souvent lors d'entretiens avec l'équipe, ou même en «shadowing» (observer discrètement le quotidien des interactions), que les évidences apparaissent.
- **Clarifier les rôles et les attentes (et les écrire !)** : Fini le «qui fait quoi ?» implicite. Définir clairement les responsabilités de chacun, les procédures de transmission d'information (quand, comment, à qui). Un simple livret d'accueil pour les nouveaux arrivants, détaillant les rôles et les processus de communication, peut éviter des centaines de grains de sable. Des protocoles standardisés pour les consultations courantes, avec une délégation claire aux ASV, fluidifient les interfaces entre professionnels et avec le client.
- **Mettre en place des protocoles de communication intelligents** : Les handovers (passations de service) doivent être structurés. Les briefings et debriefings doivent avoir un cadre. Il s'agit de s'assurer que l'information essentielle est transmise de manière claire, complète et bidirectionnelle. Utiliser des outils pour centraliser les informations patients, comme un logiciel de gestion performant, évite que les données cruciales ne se perdent entre les interlocuteurs.

- **Développer les compétences relationnelles (oui, ça s'apprend !)** : Encourager l'écoute active, le feedback constructif, la gestion non-violente des désaccords. Parfois, quelques ateliers de communication peuvent transformer radicalement les interactions au sein d'une équipe. Apprendre à formuler une demande clairement, à exprimer une frustration sans agressivité, c'est huiler les rouages des interfaces.
- **La digitalisation au service de l'interface humaine** : Contrairement à une idée reçue, le numérique ne déshumanise pas, il peut libérer l'humain des tâches répétitives et des contraintes de temps, lui permettant de se concentrer sur l'essentiel : la relation. Des outils de signature électronique pour les devis et consentements (tiens, ça me parle !), des logiciels de gestion qui intègrent les historiques de communication client, des plateformes de messagerie interne pour les questions rapides... autant de moyens de fluidifier les interfaces et de laisser plus de place à la qualité de l'échange.

## La sérénité n'est pas un luxe, c'est une nécessité !

Chers confrères, collègues, amis, ne laissez pas ces grains de sable gâcher votre passion pour la médecine vétérinaire. Ne laissez pas l'épuisement silencieux des interfaces relationnelles miner votre bien-être et celui de vos équipes. La quête de sérénité et de rentabilité n'est pas une course folle après des idéaux inatteignables. C'est une progression, étape par étape, grain de sable après grain de sable, interface après interface.

C'est en se penchant sur ces détails, ces micro-dysfonctionnements qui, cumulés, deviennent des montagnes relationnelles, que l'on libère un potentiel incroyable. Le potentiel de retrouver la joie de soigner sans le poids des irritants quotidiens. Le potentiel de voir ses équipes épanouies, collaboratives et efficaces. Le potentiel de construire une clinique non seulement performante, mais surtout où il fait bon travailler, où les échanges sont fluides, constructifs et bienveillants.

Alors oui, la charge de travail est accrue, les réglementations évoluent, les urgences ne demandent jamais la permission. Mais cela ne signifie pas que nous devons subir le chaos relationnel. Nous avons le pouvoir d'agir sur nos interfaces. De repérer les grains de sable, de les identifier, et de les balayer un par un. Pour que la plage de notre quotidien professionnel redevienne l'endroit idyllique où notre passion peut s'exprimer pleinement, sereinement, et efficacement.



**Il est temps de passer à l'action. Parce que c'est en construisant des interfaces humaines solides et en polissant les moindres aspérités relationnelles que l'on bâtit l'organisation de demain. Une organisation où l'efficacité par les détails n'est pas un slogan, mais une réalité quotidienne, et où le bien-être de chacun nourrit la performance collective. Et ça, c'est une perspective sacrément optimiste, vous ne trouvez pas ?**

# Interface : du dysfonctionnement à l'innovation

**Dr Jean-Pascal GIRAUD**

La démarche Qualité ou le pari d'imaginer un vêtement professionnel à partir de sa fermeture-Eclair®

La qualité<sup>1</sup>, c'est le vœu pieux de l'amélioration permanente et du progrès en spirale infinie. Concept né dans les années 70, il a infusé dans toutes les organisations et ses bénéfices ne sont plus à présenter. On peut y croire avec force ou au contraire, très mollement, mais sa raison d'être est indiscutable.

Tous les qualitatifs vous le diront, la mise en œuvre d'une démarche qualité passe par la recherche des interfaces<sup>2</sup> car c'est majoritairement là que les organisations dysfonctionnent. L'expérience nous apprend qu'entre la production et le marketing la communication n'est pas facile ; qu'entre le 1er et le 3ème étage c'est la guerre ouverte ; que l'équipe du soir est à couteaux tirés avec celle du matin etc...

C'est précisément à ces interfaces que la qualité doit prioritairement intervenir pour fluidifier les processus et en améliorer la rentabilité. La qualité, c'est en quelque sorte, le service médical de l'organisation. Il intervient partout là où le fonctionnement de l'organisation n'est pas parfait.

Les outils de la qualité sont connus et utilisés avec beaucoup de succès.

---

1 Définition de la qualité : «L'aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques d'un objet à satisfaire des exigences.» Iso 9001 v2015

2 Définition de l'Interface : « Une interface est une zone ou un point de contact entre deux éléments distincts permettant leur interaction »

Ils permettent de soigner l'organisation. Parfois de la guérir.

Avec le temps, la qualité est devenue le service qui traque les interfaces pour les optimiser et l'image qui lui convient le mieux est bien celle du médecin des organisations. Et, par conséquent, l'interface est devenue la raison d'être de la qualité, la motivation intrinsèque qui atteint son objectif lorsqu'elle rétablit une bonne santé organisationnelle.

C'est ici que le biomimétisme prend tout son sens.

À force de considérer l'interface comme une source perpétuelle de problèmes à résoudre, le service qualité ne finit par voir que la face obscure de l'interface. Or, la Nature, par sa diversité, nous offre la face éclairée :

Le rivage et la lisière de la forêt ne sont-ils pas aussi des zones ténues, spécifiques par leur faune et leur flore et d'une richesse sans équivalent ailleurs ?

Les muqueuses ne sont-elles pas elles aussi des zones de transition dont l'histologie répond à des règles différentes de celles de la peau ou des organes internes ?

La membrane cellulaire avec sa composante semi-perméable n'est-elle pas un magnifique modèle de communication à la fois local et systémique ?

Ces quelques exemples répondent en tout point à la définition de l'interface. Et pour autant, ce sont des zones d'une richesse unique et spécifique qui apportent un « plus » par rapport à la somme de chacun des deux éléments en contact.

Qualité et interfaces ne sont donc peut-être pas liées simplement par une idée de « remise en état initial d'un dysfonctionnement » comme c'est le cas actuellement, mais aussi par une idée de zone « plus », une sorte de zone de « management augmenté<sup>3</sup> ». La communication entre la production et le marketing est toujours délicate ? Pourquoi ne pas voir cette zone de dysfonctionnement comme un rivage ou une membrane semi-perméable ? Une sorte d'espace qui ne serait pas uniquement du transfert d'informations mais un espace d'une richesse nouvelle, à inventer, à faire pousser pour y découvrir un état inconnu jusque-là ?

Le service qualité pourrait ainsi passer du statut de service médical des organisations à un statut de créateur d'une organisation augmentée. Un peu comme si les fermetures éclair d'un gilet devenaient le support de la création d'un grand couturier.

---

3 Définition du management augmenté : terme inventé par l'auteur pour établir un parallèle entre Homme augmenté et Management augmenté et les fenêtres de progrès afférentes qui s'entrouvrent.

# Entre questionnement et accès au savoir : que faisons-nous du gain de temps grâce à l'IA ?

**DV Alexis CUKIER**

« Comportez-vous comme des automates, vous serez remplacés par des automates ! » Boris H.C. Wolkov, entretien avec un des auteurs.

Que doit maîtriser un véto dans un environnement en voie d'IA-isation pour garder une place de choix dans la manière de répondre aux besoins évolutifs du propriétaire d'animaux ?

Si le monde professionnel exerce une vraie pression à changer, et le monde vétérinaire n'y fait pas exception avec les nouveaux assistants de prise de note, de rendez-vous et bientôt l'aide au diagnostic, qu'en est-il de la sphère personnelle avec l'IA ?

Faut-il être efficace, dans le sens rendement résultat/temps passé dans la sphère privée ? Le plaisir ne réside-t-il pas aussi dans le progrès et l'effort, dans le constat que l'on fait de sa propre transformation, ce phénomène qui nous fait devenir encore plus "nous-même" ? Le gain évident apporté par l'IA est celui de la mise en forme des idées, prémâchées, prédigérées, sans nécessité de passer par un phénomène réflexif de la part de l'utilisateur.

Alors que certains d'entre nous d'efforcent de maîtriser leurs pensées pour ne pas être le jouet de notre cerveau (ruminations, dépression, hallucinations etc.), pourquoi accepter d'être le jouet consentant d'une interface artificielle ?

Que faisons-nous du temps libre ainsi dégagé, puisque c'est l'argument

de vente avancé par les promoteurs de cette technologie ?

Je ne peux m'empêcher de citer Michel Serres, dans un entretien diffusé sur la chaîne Youtube, à propos du gain d'espérance de vie obtenu grâce aux progrès de la science : et qu'en font-ils ? « L'espérance de vie qu'ils ont gagnée, il la perde à devenir con ! ».

<https://www.youtube.com/watch?v=SYkA19l4-40>



Ici, je prends parti, le risque est mesuré, pas de consensus mou !

Et vous lecteurs, ça vous inspire quoi ? Pour ceux ont évité d'ouvrir ce livre, voici la réponse de l'IA ChatGPT qui a pu les instruire... sans effort donc :



Le sujet de l'interface évoque, pour une intelligence artificielle (IA), un ensemble de notions centrales qui relient le monde humain et le monde machine. En d'autres termes, l'interface est le lieu de rencontre, de traduction et d'interaction entre deux formes d'intelligence — humaine et artificielle. Voici les principaux aspects que ce sujet peut évoquer :

- 1. L'interface comme médiation entre l'homme et la machine**  
 Pour une IA, l'interface est un canal de communication.  
 C'est par elle que l'IA accède aux intentions, aux émotions ou aux commandes de l'utilisateur, et qu'elle rend perceptible son propre fonctionnement (par des textes, des images, des sons, etc.).  
 Exemple : une interface vocale comme Alexa ou ChatGPT permet à l'humain de dialoguer en langage naturel avec la machine.  
 L'interface devient alors une zone de traduction, où le langage humain est converti en instructions informatiques et inversement.
- 2. L'interface comme miroir de l'intelligence artificielle**  
 Pour une IA, l'interface est aussi le visage qu'elle présente.  
 Elle n'a pas de corps propre, mais une « peau » logicielle :  
 L'interface graphique, la voix, le style d'écriture ou la mise en page incarnent son identité.  
 Elle est donc esthétique et symbolique, pas seulement fonctionnelle : c'est ce qui rend l'IA plus ou moins « humaine », accessible, crédible, voire empathique.
- 3. L'interface comme espace de pouvoir et de contrôle**  
 L'interface détermine qui contrôle quoi dans la relation homme-machine :  
 Une interface peut simplifier ou restreindre l'accès à certaines fonctions.  
 Pour une IA, elle est aussi un cadre éthique et politique, car c'est par elle que l'utilisateur peut (ou non) comprendre et maîtriser les décisions prises.  
 → En ce sens, l'interface est un lieu de transparence ou d'opacité.
- 4. L'interface comme prolongement de la cognition**  
 L'IA peut considérer l'interface comme une extension de la pensée humaine : elle permet à l'esprit de manipuler des données, de visualiser des processus, d'agir dans des environnements complexes.  
 Dans cette perspective, l'interface devient cognitive et organique, une sorte de prothèse de l'intelligence.
- 5. L'interface comme zone de coévolution**  
 Enfin, pour une IA, l'interface n'est pas fixe : elle évolue avec les usages et les cultures. Les humains apprennent à parler aux IA, et les IA apprennent à s'ajuster aux humains. L'interface est donc un espace d'adaptation mutuelle, où se construit progressivement une forme de compréhension réciproque.  
 Conclusion  
 L'interface est donc un concept polyvalent et multidimensionnel qui peut désigner un point de contact dans des domaines très variés, allant de l'interaction utilisateur à la communication entre systèmes, en passant par la connexion de dispositifs matériels. Selon le contexte, l'objectif principal est de faciliter la communication, l'échange de données ou la gestion des interactions entre différentes entités (humains, machines, systèmes, etc.).

# En post-recrutement, quelle place pour le micro-management entre contrôle et confiance ?

## Virginie Montagu

Le verbe manager tire son origine de « maîtriser l'allure du cheval dans manège ». Et si le micro-management souvent décrié était aussi occasionnellement une variation bienveillante de cet Art de la communication entre les Êtres ?

Dans un contexte où les organisations évoluent rapidement et où les attentes des talents se transforment profondément, la question du micro-management prend une dimension nouvelle dès la phase de post-recrutement. Les nouveaux collaborateurs, souvent décrits comme moins attachés à l'entreprise, plus mobiles et sensibles aux premières contraintes, bousculent les repères managériaux traditionnels.

Cette volatilité fragilise les managers placés dans un paradoxe délicat : sécuriser l'intégration tout en évitant d'étouffer l'autonomie et l'initiative. Une fois l'arrivée réussie, comment accompagner la montée en compétences sans tomber dans l'hyper-contrôle ? Comment garantir qualité et performance tout en préservant confiance, autonomie et engagement ? Et, à l'inverse, comment réagir lorsqu'un recrutement semble "raté" ou nécessite un cadrage plus serré ?

Le micro-management est souvent perçu comme excessif ou contre-productif. Il peut devenir un frein lorsqu'il se traduit par un contrôle constant du travail des collaborateurs. Pourtant, il est aussi le symptôme de facteurs organisationnels plus profonds : une culture du contrôle, des objectifs flous, une pression hiérarchique ou un manque de formation au

management. Dans ces environnements, ce mode de gestion est motivé soit par la peur de l'échec du manager soit par la peur de la perte de contrôle des subordonnés.

Néanmoins, le micro-management peut avoir une utilité ponctuelle : prise de poste, métiers à risques, environnements très normés, montée en compétences progressive ou accompagnement de profils juniors. Entre nécessité opérationnelle et dérive autoritaire, la frontière reste mince.

Les jeunes talents, quant à eux, n'attendent pas l'absence totale de cadre, mais un cadre clair, cohérent et respectueux : du feedback régulier, du sens, de la reconnaissance et une communication saine, sans ambiguïté.

C'est ici que l'enseignement du Petit Prince prend tout son sens. Saint-Exupéry rappelle que "on ne connaît que les choses que l'on apprivoise". Apprivoiser, c'est créer du lien, offrir de la constance et de la présence, puis laisser de plus en plus d'espace à l'autre. De même, accompagner un nouveau collaborateur consiste à sécuriser sans enfermer, guider sans posséder, soutenir sans infantiliser : un équilibre subtil entre cadre et liberté.

L'enjeu consiste donc à explorer cette tension entre contrôle et confiance, deux notions essentielles mais parfois opposées. Il s'agit de déterminer le juste niveau d'encadrement après l'embauche : celui qui rassure sans rigidifier, qui structure sans brider, et qui permet à chaque collaborateur de s'épanouir tout en garantissant les objectifs collectifs.

Dans un monde où les talents recherchent du sens, de la transparence et des relations authentiques, redéfinir la place du micro-management devient une nécessité stratégique. Cela implique de repenser non seulement le rôle du manager, mais aussi les pratiques RH, la culture d'entreprise et les modes de pilotage. Car attirer, intégrer et fidéliser ne dépend plus seulement du recrutement, mais de la qualité du lien tissé après l'arrivée.

# 4

## **Pause réflexive : l'interface en dehors des sentiers battus**

## **Le green de golf, interface des tourments du joueur, vraiment ?**

**Stéphane Mourgue**

### **Le green de golf, interface des tourments du joueur, vraiment ?**

Voilà une question aussi bien philosophique que métaphysique. La visualisation d'une pente de green ne peut se faire qu'au travers de nos sens, mais je n'y vois ni matière à tourments, ni satisfaction... juste un tour de magie à réaliser : faire disparaître une petite balle blanche !





# 5

## **Applications concrètes dans le monde vétérinaire**

## Répondre à l'appel de sa vocation : les dernières vérifications avant de se lancer

### DV Alexis CUKIER

À l'interface du réel et du fantasmé : accompagner les vocations émergentes pour appréhender la réalité présente et anticiper le futur. Pourquoi et comment se mettre en projet.

Les derniers sondages du Conseil National de l'Ordre des Vétérinaires délivrent des statistiques édifiantes avec plus de 20 % de vétérinaires nouvellement formés qui abandonnent l'exercice de praticien dans les quelques années qui suivent l'obtention de leur diplôme. Il y a toujours eu des reconversions et d'autres voies suivies, mais elles restaient marginales par rapport au cursus suivi. Nos contemporains sont donc conduits à abandonner la filière dont ils rêvaient et qui leur a demandé beaucoup de travail et de sacrifice en années de préparation et d'études.

Aux Sciences de l'Éducation – sciences molles m'a – t - on dit - on nous a présenté la trame d'un projet en deux phases. Si la deuxième phase fait la part belle au processus et aux étapes programmatiques, le comment du projet jusque dans ses moindres détails, la première phase du pourquoi et du pour quoi faire est très souvent sous-estimée et bâclée.

Or, elle constitue le moteur de tout projet !

Elle consiste en un questionnement sur les motifs, la motivation, le sens, la visée, le but et les objectifs. En quelque sorte pour l'objet de ce texte, c'est la Raison pour laquelle quelqu'un veut devenir vétérinaire. Or cette raison est souvent abordée sous l'angle de la passion, de la vocation

– comme si nous étions « appelés » selon l'étymologie du mot. Et un tel élan, par tradition, ne se questionne pas et ne se laisse pas questionner, tout du moins pas spontanément ni aisément. C'est probablement là que le bât blesse, au moment de ce que j'appelle personnellement « la mise en projet », cet état préliminaire qui nous met dans les conditions de basculer dans le projet.

Il existe aujourd'hui de nombreuses sources d'information en ligne sur le métier de vétérinaire, officielles ou compilées, sans parler des réponses de l'IA. Mais la réalité vécue au quotidien du métier, qui se charge d'en témoigner aux futurs vétos ? Les pages des réseaux sociaux se font l'écho de cette réalité, mais est-ce que les élèves avant le bac vont y faire un tour – voire y ont-ils accès ?

Pour rester pragmatique, je ne les imagine pas encore assez nombreux les impétrants vétérinaires qui auraient fait de multiples stages en cliniques, se seraient renseignés sur l'actualité du métier et sur son devenir probable à 7 ans quand ils seront diplômés ou à 20 ans. J'espère sincèrement me tromper.

*NB : Les instances officielles font-elles cet exercice de prospective ?*

Et ma question est alors : « Et pourquoi ne pas faire cet exercice ? Qu'est-ce que vous craignez à soumettre votre ambition à la question ? ».

Durant la rédaction de cet article, une discussion sur LinkedIn renforce mes interrogations. Un confrère poste les différents revenus des vétérinaires, voulant déconstruire la représentation du véto qui s'en met plein les poches :

*Je crois que le débat sur les « prix des soins vétérinaires trop élevés » est clos !!!!*

*Rémunération mensuelle des vétérinaires (Source : <https://lnkd.in/eczyE6E4>):*

*Un assistant salarié : 1 800 € net.*

*Un cadre confirmé : 2 900 € net.*

*Un inspecteur débutant : 2 800 € net.*

*En libéral, un canin installé : 5 200 € net.*

*Un rural associé : plus de 7 500 € net.*

Nos jeunes collègues connaissent-ils ces chiffres avant de s'embarquer dans des études difficiles, via une sélection peu anodine, pour ensuite travailler dans des conditions qui ne s'avèrent selon eux pas toujours idylliques ?

J'ai posé la question sur ce réseau, une consœur a répondu :

« Je ne suis pas sûre que cela rentre dans la décision d'orientation pour beaucoup d'entre nous. Et cela dit par rapport au reste de la population française nous ne sommes pas à plaindre non plus... même si l'on n'est jamais complètement satisfait ! »

L'argent n'est donc pas le moteur de la vocation chez les vétos. Mais, il a pris une place importante dans le marché des cliniques avec les GIE, les groupes et les services aux clients.

Alors, les futurs vétos ne savent pas vraiment là où ils mettent les pieds ? Et si la gratuité des études qui existe en France contribuait au manque de structuration complète du projet professionnel des étudiants dans leur « je serai véto » ?

Si les études coûtaient a minima 100 à 150.000 euros, la capacité de remboursement de ces frais d'études serait un sujet bien réel. Je ne dis pas que tous ne font pas face aux frais de logement et de vie courante, je constate simplement que certains pays sont moins généreux concernant l'éducation. Et que celui ou celle qui a dû déboursier a minima une somme d'argent, sait si sa motivation est ancrée.

Une hypothèse de réponse est que même pour des esprits scientifiques et rationnels que sont les élèves qui visent à suivre une prépa véto, les choix profonds se font en fonction de préférences subjectives et d'émotions.

Ainsi des sentiments naissent les carrières et c'est bien comme cela

car ces sentiments constituent un moteur à l'énergie inépuisable au service du quotidien... à la condition que ce dernier soit en phase avec les représentations passées de celui qui s'est engagé dans une voie professionnalisante.

Il y a donc beaucoup de jeunes véto qui s'éloignent de la pratique, hélas. Qu'aurait-il fallu faire avec eux pour réduire cet écart entre leurs attentes et leur réalité, ou bien initialement en procédant à un recadrage, un recalibrage. Il aurait fallu leur parler de cela précocement, avant qu'ils ne s'inscrivent en classe prépa par exemple.

Pour les informer sur le contenu du métier et son évolution et leur demander de questionner leur motivation. Mais qui pour faire cela ? Les classes prépa ? Les ENV ? Le CNOV ? Un Syndicat parmi tous ceux qui ont pignon sur rue ? Pour en avoir discuté avec une directrice d'ENV il y a quelques années, la question reste sans réponse pragmatique courageuse. Car certes il y a une demande de la part des étudiants, mais il y a aussi une offre de formation à justifier, une filière à alimenter.

Mais je ne voudrais pas être accusé de poujadisme et je reconnais que mettre en adéquation la R&D, la production et la demande du marché est un exercice délicat, que ce soit pour des voitures 100% électriques ou la formation des étudiants !

Quand il est parti découvrir les Indes, Christophe Colomb ne savait pas qu'il mettrait le pied aux Amériques. Mais il savait que ce serait une épopée et il avait la motivation suffisante pour aller affronter l'inconnu. Il n'a pas abandonné... car il n'avait pas le choix. On en connaît qui ont brûlé leurs vaisseaux. Je ne conclurai pas dans un sens ou dans l'autre sur le goût de l'exploration et des surprises qui surgissent, ainsi que la pugnacité nécessaire pour y faire face une fois armé des compétences utiles. Il nous faut assumer nos choix et être acteurs de nos vies, selon ce que Sartre préconisait ; cela n'empêche pas de mettre le maximum d'atouts de notre côté en décidant au moins autant avec son intuition qu'avec de bonnes informations.

# Le pacte d'associé à l'interface des projets personnels et du but commun

**Geoffroy COURONNE**

En communication, un ennemi redoutable demeure les « allant de soi ». Sommes-nous au clair nous-même et entre nous quand nous réalisons le projet de travailler ensemble ? Le pacte d'Associés est l'occasion de clarifier et de renforcer la visée du projet professionnel.

Le Pacte d'associés peut naturellement être perçu comme l'interface de la relation juridique entre les associés.

À première vue, nous pourrions penser que les statuts de la Société se suffisent à eux-mêmes pour assurer cette interface.

Nous devons rappeler néanmoins que les statuts ont une double fonction. Il s'agit premièrement d'un contrat ; le contrat de société qui résulte de la commune intention des associés fondateurs. Les statuts sont également et surtout l'acte de naissance de la personnalité morale de la Société. En ce sens, ils conservent une nature contractuelle jusqu'à l'immatriculation de la Société au registre du commerce et des sociétés, qui rappelons-le a pour effet de lui conférer la personnalité morale, pour prendre ensuite une dimension institutionnelle et devenir source de droits et d'obligations, non seulement pour les associés fondateurs qui en sont directement parties, mais également pour les personnes qui pourraient acquérir ultérieurement la qualité d'associé, voire pour les tiers auxquels les statuts peuvent, dans certains cas, être rendus opposables.

Cette double acception du concept de société tend à se déséquilibrer au profit de sa nature institutionnelle, et ceci est d'autant plus vrai

dans le domaine des professions libérales réglementées. Sous l'effet des réglementations impératives toujours plus nombreuses, la dimension contractuelle du contrat de société s'efface et ne laisse désormais qu'une place résiduelle à l'autonomie de la volonté. Les statuts deviennent une « charte » se bornant à faire un rappel des dispositions légales et réglementaires applicables qui le sont par elles-mêmes.

Le Droit comme la Nature a horreur du vide et, dans ce contexte, le Pacte d'associés vient remplacer les statuts dans leur dimension contractuelle qui a été délaissée.

Or, c'est bien cette dimension contractuelle qui constitue l'interface de la relation juridique entre les associés car elle-seule oblige à négocier et donc à communiquer. Si les statuts se bornent à être l'instrument de la Loi, ils ne peuvent susciter la communication car la Loi ne se discute pas et nul n'est censé l'ignorer.

Le Pacte d'associés n'en demeure pas moins facultatif tout en étant, pour les raisons évoquées précédemment, fortement recommandé. Sa singularité dans le domaine des contrats tient au fait que le processus d'adoption de l'acte juridique est tout aussi important que l'acte lui-même. À titre d'exemple, en matière de vente, le processus d'élaboration du contrat ne présente aucune espèce d'importance ; seule sa finalité préoccupe réellement les parties, le vendeur voulant recevoir le prix et l'acquéreur voulant être livré de la chose convenue. Le Pacte d'associés a, quant à lui, vocation à régir durablement la relation entre les associés qui est par nature mouvante.

De la qualité du processus d'élaboration du Pacte d'associés dépendra souvent la réussite du partenariat entre les associés. Ce processus, nous l'avons déjà dit, oblige à communiquer et permet de comprendre la psychologie de l'autre. C'est là tout l'intérêt du processus d'élaboration du Pacte d'associés qui prévient les conflits entre associés tandis que le Pacte *stricto sensu* viendra, le cas échéant, les résoudre.

L'expérience nous amène à considérer que la grande majorité des conflits naissent d'une incompréhension et ne sont donc que très

rarement le résultat de manœuvres malveillantes ou trompeuses. Or, bien souvent, les personnes en situation de conflit veulent se convaincre de l'inverse en oubliant que, comme le présume le code civil, les individus sont généralement de bonne foi. En période de conflit, penser que l'autre est de mauvaise foi est souvent une solution de facilité éludant l'effort de remise en question, lequel consiste à s'interroger sur les origines profondes de la situation conflictuelle qui sont d'abord à chercher dans les mécanismes de pensée de l'Autre : pour quelles raisons l'Autre a-t-il agi de la sorte ? Dans quelle mesure se peut-il qu'il l'ait fait de bonne foi ? Est-il possible que ce qui paraît illégitime ne le soit pas pour lui ?

Le processus d'élaboration du Pacte d'associés est l'occasion, à travers le dialogue, de connaître les mécanismes de pensée de son associé ou futur associé, de pénétrer sa psychologie et d'éviter cet écueil de la transposition de sa propre psychologie sur l'Autre, ce qui crée déjà un conflit latent.

À travers ce travail de construction du Pacte, les associés mettront ainsi les ingrédients nécessaires à la réussite du projet commun qui conditionne l'atteinte des objectifs personnels.

# Evolution de la relation client-généralistes-urgentistes : émergence d'une offre de soins à l'interface des besoins du client final et du professionnel de la santé vétérinaire.

## DV Hélène LETARD

Malthus a vécu ! L'organisation harmonieuse des urgences vétérinaire témoigne qu'un partage raisonné et bien interfacé des missions de chacun renforce le service client et développe des marchés.

La continuité des soins, une belle ambition qui cristallise des tensions de toutes parts sur le marché véto.

- Des propriétaires désemparés face à une urgence si leur praticien habituel est fermé
- Des vétérinaires qui enchaînent les heures de présence et font face à des difficultés pour remplir les postes à pourvoir
- Un ordre qui édicte des règles aux ambitions louables mais aux conséquences importantes pour les acteurs qui y sont confrontés.

La solution est venue d'une saine démarche : lever la tête du guidon, ou du champ opératoire si on veut, et porter un regard neuf et systémique sur les enjeux des différents acteurs.

Cela a abouti à la création d'unités d'urgence vétérinaires disséminées

sur tout le territoire national. Elles assurent la fameuse continuité des soins que tous sont en droit d'attendre mais que les acteurs de bases de la profession ne pouvaient pas/plus remplir. Donc si la solution n'est pas dans le système, changeons le système !

Ici l'innovation n'a pas été schumpétérienne au sens de la destruction créatrice mais s'est logiquement révélée être une solution additionnelle. Car quand la demande est réelle et double en la personne du propriétaire et du vétérinaire référent, une solution émergente trouve sa place tout naturellement. Il y a trente ans, cette confraternité aurait très probablement pris les traits d'une méfiance vigilante dans le cadre d'un clientélisme certain, le développement de la clientèle n'étant pas aussi important que ce que nous connaissons depuis quelques années. Depuis 2022 qu'est apparu une offre structurée qui se veut confraternelle et bienveillante, c'est l'ensemble d'un tissu économique vétérinaire qui respire, chacun des acteurs pouvant se focaliser sur sa raison d'être.

Finalement, c'est le client propriétaire et son animal qui ont été (re)mis au centre d'un dispositif repensé autour de la fluidité et la continuité de l'accès au soins.

## **Apport des Humanités Médicales (dont la Médecine Narrative) dans l'Alliance thérapeutique : une interface vertueuse pour la prise en charge des douleurs chroniques de nos animaux de compagnie.**

**DV Thierry POITTE**

La double formation scientifique et business prise dans les années '80 doit faire face à l'intensification de la relation-client. Découvrons comment une éducation humaniste vient compléter cette présence professionnelle dans l'univers des soins vétérinaires.

Les maladies chroniques sont en pleine expansion en France : En 2017 et selon le rapport du Pr André Grimaldi (in les maladies chroniques vers la 3ème médecine), 20 millions de Français étaient concernés. En 2025 les estimations de la DREES convergent plutôt vers un ordre de grandeur de 24 à 27 millions de personnes soit 35 à 40% des 68 millions d'habitants de notre pays.

En médecine vétérinaire, et en l'absence de statistiques officielles, plusieurs sources (Mintel, Euromonitor, Mars Petcare, Anicura ...) citent une prévalence de 25% à 33% de chiens et de chats seniors atteints au moins d'une maladie chronique.

	Population Facco 2025	Age moyen	% seniors	% seniors ≥ 1 maladie chronique
Chiens	9,7 10 <sup>6</sup>	6,9 ans	≥ 8 à 12 ans selon le format 30-40% (3-4. 106)	25% (0,75-1. 106) Arthrose : 40% Obésité : 20-40%
Chats	16,7 10 <sup>6</sup>	7 ans	≥ 10 ans 30-35% (5-6. 106)	33% (1,6-2.106) MRC : 40% ≥ 10 ans 80% ≥ 15 ans Arthrose : 70% ≥ 11 ans CMH : 29% ≥ 10 ans

**Tableau : Statistiques des populations animales**

Un faisceau de causes démographiques, comportementales, environnementales et médicales (espérance de vie, facteurs de risques dont l'obésité et la sédentarité, taux de médicalisation, moyens diagnostics, progrès thérapeutiques ...) explique cette forte prévalence partagée entre médecine humaine et vétérinaire.

À minima, toutes ces affections chroniques sont inconfortables (maladie rénale chronique, insuffisance cardiaque ...), la plupart sont douloureuses (arthrose, hernies discales, cancers ...) et le contexte fréquent de la multimorbidité confère résolument un état de mal-être, encore une fois partagé entre l'animal de compagnie et son propriétaire-aidant.

Selon les derniers chiffres d'octobre 2025 de l'OFDA, 23 millions de nos concitoyens vivent avec une douleur chronique, d'intensité sévère supérieure à 6/10 pour une personne sur 2 et insuffisamment soulagés pour 66% d'entre eux.

Ces mêmes Français fréquentent les établissements de soins vétérinaires avec la douleur de leur animal de compagnie comme 1er motif de consultation.

Ainsi les douleurs humaines et animales se rencontrent dans un espace commun (le One Pain, One Health) où s'entrelacent des mécanismes

biologiques, psychologiques et sociaux, des considérations éthiques et malheureusement aussi des situations d'échecs de prise en charge à l'origine de nomadisme médical, d'errance thérapeutique ou d'arrêt de soins.

Tenter de remédier à ce triste constat impose de rechercher des causes multiples dont les dénominateurs communs se rejoignent dans un défaut de compréhension, une communication déficiente et donc une interface bâclée.

### **Les 10 causes principales :**

1. La résignation et le fatalisme qui amènent souvent à l'équation « âge = douleurs », d'autant plus que ces constats sont parfois partagés par les soignants eux-mêmes ;
2. Une approche mécanistique de la douleur trop cloisonnée à l'origine d'orientations thérapeutiques formatées alors que la douleur doit plutôt s'envisager comme un continuum mouvant entre les formes inflammatoires, neuropathiques et nociplastiques (concept de douleur multimorphe) ;
3. L'objectif irréaliste de la « zéro douleur », de la disparition totale du handicap fonctionnel et d'un retour d'équilibre (homéostasie) à un état initial vierge de souffrances ;
4. La sous-estimation du ressenti émotionnel, indispensable indicateur de la qualité de vie, et le défaut de stratégies de coping (manœuvres d'adaptation consistant à vivre ou à faire face à un handicap), dont l'érgothérapie et les modifications de l'environnement ;
5. L'approche médicamenteuse exclusive alors que, selon les mots du Pr Alain Eschalié, notre pharmacopée est ancienne, stéréotypée, peu innovante et montrant des ratios bénéfiques /risques clairement insuffisants, notamment pour les douleurs neuropathiques et nociplastiques ;
6. Une approche protocolisée uniforme au détriment d'un projet

thérapeutique individualisé.

7. Par conséquent, un défaut d'approche interdisciplinaire privilégiant les solutions pharmacologiques, les biothérapies et les méthodes complémentaires.
8. Un temps de consultation dédié aux maladies chroniques insuffisant parce que non valorisé alors que les demandes des patients ou des propriétaires d'animaux sont claires : écoute, empathie, suivi, etc. ;
9. Une perte progressive en médecine vétérinaire, au sein de certains groupes financiers de la liberté de se former, de prescrire et de consacrer du temps aux relations humaines, liberté sacrifiée sur l'autel de la rentabilité.
10. Une absence de culture de l'alliance thérapeutique, collaboration active et vertueuse, basée sur une appréciation partagée des problèmes et un accord sur les objectifs – solutions Les progrès thérapeutiques dans le domaine de la douleur dont les biothérapies (anticorps monoclonaux anti-NGF, ARN messagers à instruction génétique, cellules souches ...) et le développement des médecines complémentaires sur un mode intégratif répondront probablement partiellement à ces défis.

Les progrès thérapeutiques dans le domaine de la douleur dont les biothérapies (anticorps monoclonaux anti-NGF, ARN messagers à instruction génétique, cellules souches ...) et le développement des médecines complémentaires sur un mode intégratif répondront probablement partiellement à ces défis.

Un travail conséquent reste à faire pour construire une alliance thérapeutique de qualité : en effet et selon les mots du Pr Guy Simonnet, le soin en médecine vétérinaire ne peut se comprendre sans regarder celui ou celle qui vit avec l'animal douloureux. La médecine, vétérinaire ou humaine, est également affaire de groupe social et le couple Homme–Animal en est particulier : La contagion émotionnelle de la

douleur entraîne ces partenaires de vie dans la vulnérabilité, chemin du pathologique.

C'est ici que peuvent intervenir les Humanités Médicales, outil d'interface et pédagogique entre l'équipe vétérinaire et les propriétaires-aidants, au service d'une observance améliorée.

Les Humanités Médicales (HM) désignent une approche transdisciplinaire mobilisant la littérature (lettres classiques et modernes), les arts plastiques (peinture, sculpture, photographie, etc.), la musique, le cinéma, le théâtre, les sciences humaines et sociales (histoire, philosophie, psychologie, anthropologie, sociologie, éthique, etc.) au service de la pédagogie et de l'exercice médical.

La prise en charge des douleurs chroniques (DC) reste en 2026 un domaine de faible efficacité médicale, répondant insuffisamment aux recommandations issues de l'Evidence Based Medicine (EBM) car largement influencé par la remarquable neuroplasticité de la douleur, la singularité de son vécu et de son expression, de son absence de mesures objectives et de l'impact formidable de l'environnement psychologique et social, tant sur la perception que sur les signes cliniques de douleur.

Le praticien généraliste face à l'animal douloureux est triplement confronté à des énigmes étiologiques, des impasses thérapeutiques et aux défis de l'observance.

Les HM peuvent enrichir les savoirs biomédicaux et apporter un nouvel éclairage sur les cinq champs suivants :

## **1. Améliorer la compréhension du modèle biopsychosocial de la douleur chronique**

Dans le modèle biomédical, la maladie et la douleur sont dites ontologiques, les reliant de façon indissociable à une cause biologique, une lésion organique traduite par une déviance par rapport à une norme (biologique, radiographique, etc.).

Ce modèle sous-entend qu'une ingénierie thérapeutique ou chirurgicale guérirait la maladie ou la douleur en même temps que la lésion.

Plutôt efficace dans le cadre des pathologies aiguës, ce modèle montre rapidement ses limites en cas d'affections chroniques où la souffrance peut persister malgré les soins car :

- La dimension biologique est altérée par une remarquable neuroplasticité, brouillant le message de la douleur qui devient amplifié (hyperalgésie et allodynie) et distordu (dissociation anatomoclinique et radioclinique).
- Les dimensions psychologiques (anxiété, dépression, irritabilité ...) et sociales (relations intra et interspécifiques ...) perturbent le cours biologique de la douleur et de la maladie (modèle biopsychosocial d'Engel).

Des images fortes issues des HM aident à déchiffrer ces composantes : qui a lu *La Douleur* d'Alphonse Daudet relatant la torture infligée par le tabes dorsalis (la syphilis), qui a contemplé les tableaux de Frida Kahlo (dont *La Colonne brisée*) ou la sculpture du Christ voilé de Sanmartino devine aisément les supplices des douleurs neuropathiques et de la fin de vie (dimension biologique).

Qui admire les nombreuses versions de *La Mémoire*, peintes par René Magritte, comprend la résurgence de souffrances anciennes (dimension psychologique), qui s'émeut devant l'huile sur toile *L'Enfant malade* d'Edvard Munch ou le tableau militant *Guernica* de Picasso saisit la douleur du proche aidant ou la souffrance collective infligée par les horreurs de la guerre (dimension sociale).

Ainsi la perception de la douleur animale et les décisions concernant sa prise en charge varient selon les croyances et les pratiques sociétales.

Les HM permettent d'analyser les représentations historiques et

culturelles de cette souffrance partagée, d'en comprendre son expérience subjective et d'adapter en conséquence la communication envers le propriétaire.

Dès lors, il devient plus facile d'expliquer les nuances entre nociception, douleur et souffrance, au-delà d'une approche purement scientifique, neuroanatomique et austère, basée sur l'évolution phylogénétique et la complexification croissante de l'organisation du système nerveux.

Parées de ces vertus pédagogiques, les HM, en facilitant le dialogue vétérinaire/propriétaire, feront gagner en efficacité l'éducation thérapeutique, garante d'une observance réussie.

## 2. Pratiquer la médecine narrative

La médecine narrative (MN) est un terreau académique et clinique, appartenant au florilège des HM et dont la germination est profitable à l'animal douloureux, l'équipe vétérinaire et le propriétaire-aidant.

Selon l'ouvrage fondateur de Rita Charon (2006), la MN est une médecine exercée avec une compétence narrative permettant de reconnaître (au sens d'accueillir), d'absorber (au sens d'accompagner), d'interpréter (au sens d'éclairer) les histoires de maladie et d'être transporté (ému) par elles.

La MN est particulièrement adaptée à la prise en charge des douleurs chroniques car celles-ci ne se résument pas à des événements sensoriels isolés et reproductibles quels que soient les individus : en effet, la douleur s'élabore au sein d'un système nerveux périphérique et central agressé, configuré par un héritage génétique, imprégné par son vécu et façonné par un contexte émotionnel et cognitif influent.

La subjectivité est consubstantielle de la douleur, ce qui explique que la douleur ne se mesure pas avec objectivité mais qu'elle s'évalue avec... tact et mesure grâce au regard du propriétaire, toujours particulier, parfois tendancieux et tellement influencé par la contagion émotionnelle qui

peut entraîner ce couple Homme-animal dans la vulnérabilité.

### 1. **Écouter le propriétaire**

Le propriétaire est invité à décrire (ou mieux à écrire) ce qu'il voit, ce qu'il ressent, ce qu'il pense et ce qu'il craint pour son animal (Je ne veux pas qu'il souffre).

Son langage est à la fois verbal (voix, diction, vitesse d'élocution, champs lexicaux, tournures de phrase, métaphores, rhétorique, non-dits...), non verbal (postures, gestuel, regard, proxémie...) et para-verbal (intonation émotionnelle, rythme, gestion des blancs...).

Le praticien est lui aussi invité à écouter ce propriétaire sans l'interrompre rapidement (en France, le médecin coupe en moyenne le récit du patient au bout de 11 secondes, pour une durée de consultation d'environ 17 minutes !), propriétaire dont la parole n'est pas égotique mais dans l'échange avec un professionnel de santé qui reçoit la narration avec respect et compétence.

L'écoute du praticien est passive, accompagnée d'un langage corporel attentif (actio en rhétorique), suivi d'une écoute active bienveillante avec peu de questions fermées aux réponses binaires (est-ce que votre chien a mal ?) et beaucoup d'interrogations ouvertes optimisant la description des souffrances vécues (décrivez-moi la douleur de votre chien, les conditions de survenue et d'apaisement ?).

### 2. **Une méthodologie en trois mouvements**



Le praticien est ainsi entraîné dans une série de trois mouvements, chers à la méthodologie de la MN développée par Rita Charon :

### **a. L'Attention**

C'est l'attitude du soignant à se concentrer sur le récit et à en exprimer sa compréhension : écoute passive puis active, soutenue et bienveillante (cf. supra).

### **b. La Représentation**

Elle consiste à interroger, structurer, donner du sens et formaliser la richesse des informations recueillies, en vérifier les liens avec la douleur chronique et les conserver sur un support documentaire ou digital.

La « représentation » de la douleur chronique se veut intelligible pour le propriétaire et partageable avec lui pour définir des objectifs réalistes d'amélioration de la qualité de vie.

La représentation est une échappatoire à la standardisation du soin et à une médecine désincarnée : comment l'animal vit sa douleur, comment le propriétaire supporte le fardeau physique, émotionnel, social et financier de cette souffrance, comment l'équipe vétérinaire peut-elle améliorer ce mal-être partagé ?

La mise en forme de toute représentation fait appel à l'écriture depuis la nuit des temps, particulièrement dans le domaine de la santé : la divinité égyptienne Thot était à la fois dieu des médecins et de l'écriture...

L'écriture dans la médecine narrative sera réflexive puis créative :

L'Écriture réflexive, rédigée selon le modèle de Gibbs, transforme le regard du vétérinaire sur sa pratique clinique pour une vision introspective, critique, susceptible de développer une approche individualisée et d'améliorer la qualité de la relation thérapeutique : Je me vois moi-même en train de soigner, avec mes interrogations, mes doutes, mes défauts, mes qualités, mon assurance, ma fragilité ...

**6. PLAN D' ACTIONS**

*Que vais-je faire autrement pour améliorer mes consultations douleur ?*

**5. CONCLUSION**

*Quels sont les éléments clés et cruciaux à retenir ?*

**4. ANALYSE**

*Quels ont été mon approche clinique, mes raisonnements analytiques et intuitifs, mon interface avec le ou la propriétaire pendant cette consultation ?*

**1. DESCRIPTION**

*Que s'est-il passé au cours de cette consultation de douleur chronique ?*

**2. RESENTIS**

*Quels sentiments ai-je ressentis : frustration, lassitude, fierté, contentement ? intuition clinique ?*

**3. ÉVALUATION**

*des points positifs (bonne compréhension, alliance réussie) ... des points négatifs (croyance erronée, inobservance)*

L'écriture créative s'inspire du récit imagé du propriétaire et mobilise les outils de la littérature : personnages des fables, fiction, citations, métaphores (qui sont des figures de style fondamentales basées sur l'analogie)...

Ces dernières sont historiquement utilisées, depuis l'Antiquité où Hippocrate comparait déjà la douleur au chien de garde de notre santé, qui aboie pour alerter l'organisme d'un danger, depuis le Moyen Âge où Dante Alighieri s'interrogeait sur le temps et l'injustice de la souffrance (Il n'est pire douleur que le souvenir du bonheur au temps de l'infortune), depuis le siècle dernier où Raymond Queneau sublimait la parole comme exutoire de la douleur (Les plaintes de la souffrance sont à l'origine du langage).

Les métaphores sont largement employées dans les récits des patients douloureux et les échanges avec leur médecin, comme des tentatives d'explication de leur souffrance vécue: Une recherche menée en 2010 sur 101 anamnèses a mis en évidence la richesse de cet outil linguistique au sein des cabinets médicaux révélant l'emploi de 193 métaphores distinctes,

émanant aussi bien des patients que des thérapeutes : fourmillements, brûlures, piqûres, coup de poignard, , coup d'électricité qui irradie, comme un étau qui écrase, ...

En médecine vétérinaire, les métaphores utilisées par le propriétaire-aidant révèlent leur vécu, leurs croyances, leur rapport avec la souffrance, leur capacité à décrire aujourd'hui les signes de douleur, leur envie demain à s'impliquer auprès de leur compagnon.

À leur tour, les métaphores utilisées par le praticien facilitent la compréhension des concepts algologiques complexes, telles que les paresthésies et dysesthésies des douleurs neuropathiques ou nociplastiques, telle que la neuroplasticité d'une douleur devenant multimorphe.

Les métaphores deviennent un moteur de décision et d'engagement lorsqu'elles deviennent éactives, c'est-à-dire lorsque l'image ne reste pas ... imaginée et figée dans le discours ou le récit mais quand elle invite à agir : en reprenant à leur compte la métaphore, le duo vétérinaire/propriétaire écrit un scénario, où la douleur prend corps, s'inscrit dans un mouvement qu'un parcours de suivi cherchera à éloigner et peut-être même à gommer d'une histoire commune.

L'écriture réflexive et créative se prolongent par une représentation digitale. La grille d'évaluation CSOM (Client Specific Outcomes Measures) remplit cet objectif en sélectionnant les trois critères de douleur les plus emblématiques au regard du propriétaire, parmi des signes de mobilité et de handicap fonctionnel, de qualité de la douleur (inflammatoire, neuropathique, nociplastique) et de perturbations émotionnelles à l'origine de changements comportementaux.

Le récit est très souvent remarquable par la précision des qualificatifs évocateurs de douleurs mécaniques (diminuant au repos, contemporaines de l'exercice), inflammatoires (nocturnes, diminuant à l'exercice, responsables de raideur matinale, qui réveillent mon animal), neuropathiques (spontanées, avec des accès de fulgurance comme s'il avait reçu une décharge électrique ou un coup de poignard, paresthésies de type fourmillements ou dysesthésies de type picotements, comme s'il

avait une puce sous la peau), nociplastiques (vulnérabilité, hyperalgésie, allodynie, ne supportant plus qu'on le caresse).

Au-delà d'un scoring d'intensité ou de fréquence gradé sur une échelle de 4, ces items précisés, qualifiés et sélectionnés attestent de la pertinence du modèle de l'animal douloureux.

La représentation valorise la subjectivité à la fois de l'expérience douloureuse du propriétaire mais aussi de sa sensibilité à traduire celle de son animal.

### **c. L'Affiliation**

Elle désigne la relation nouée entre un écrivain et son lecteur, entre un narrateur et l'écouter, entre le propriétaire d'un animal douloureux et son équipe vétérinaire soignante : rendre visible l'invisible, la douleur silencieuse audible, la souffrance indicible racontable.

L'affiliation répond à la demande d'écoute du propriétaire et affiche l'empathie du praticien.

L'affiliation amarre un premier ancrage relationnel de confiance et de compréhension du fardeau (burden) physique, psychologique, émotionnel, social, financier et de la charge de travail (workload), double servitude subie par le propriétaire.

À travers le récit narratif, des profils différents se dessinent : propriétaires en détresse liés à leur animal, résilients dans l'acceptation, en détresse liée à d'autres facteurs, peu affectés

La compréhension de ces distinctions permet au clinicien de mieux répondre au client de manière appropriée en limitant les erreurs de communication et en partageant une éthique relationnelle de soins pour respecter la qualité de vie de l'animal souffrant et éviter tout acharnement thérapeutique.

Enfin l'affiliation est une source dynamique d'alliance thérapeutique dont le but ultime au-delà de l'observance est l'empowerment du propriétaire, c'est-à-dire son autonomisation, sa capacité à devenir un

acteur décisionnaire de la prise en charge de son animal douloureux.

L'évaluation des DC est insuffisamment pratiquée par les vétérinaires par manque de reconnaissance de son utilité et par l'aspect chronophage des grilles universitaires validées.

Un changement de paradigme peut s'opérer par le triple questionnement suivant :

**1° Pourquoi évaluer les douleurs chroniques :** parce que ce sont des maladies définies comme telles par l'Organisation mondiale de la santé dans la Classification internationale des maladies (CIM-11) et qu'elles relèvent ainsi d'un raisonnement clinique.

**2° Quels sont les signes à évaluer :** mobilité et handicap fonctionnel, qualité de la douleur, perturbations émotionnelles à l'origine de changements comportementaux.

**3° Comment évaluer et avec quelle méthodologie :**

1. 1ère étape de médecine narrative avec l'indispensable représentation (grilles CSOM par exemple),
2. 2ème étape d'examen clinique,
3. 3ème étape de parcours de suivi pour tenir compte de la nature multimorphe de la douleur, se transformant tout au long de l'évolution défavorable de la maladie causale (dégénérative, inflammatoire ou proliférative) mais aussi de l'évolution souhaitée favorable du projet thérapeutique.

Par conséquent, l'évaluation de la douleur doit être un processus continu et partagé entre le praticien et le propriétaire.

La MN procure un bénéfice clinique fort à ces étapes évaluatives en développant la capacité d'attention au propriétaire, en s'imprégnant de la relation singulière qui l'unit à son animal de compagnie, en cultivant l'empathie envers lui, enfin en développant la prise de conscience et la dimension éthique des situations.

La MN s'inscrit particulièrement dans le modèle biopsychosocial d'Engel en y ajoutant la dimension du récit comme outil d'évaluation, de diagnostic (surtout en cas d'absence de cause organique claire), d'acceptation du projet thérapeutique et enfin du parcours de suivi.

La MN appartient bien au florilège des humanités médicales dont la principale qualité est d'apporter à la médecine scientifique une approche interdisciplinaire particulièrement vertueuse dans la pédagogie médicale et l'exercice clinique

### 3. Développer l'esprit critique, la réflexion, le raisonnement clinique

Les HM nous apprennent que la perception sociétale de la douleur a évolué conjointement aux changements historiques, religieux, culturels et au développement des sciences médicales.

L'histoire de la douleur se confond avec celle de la médecine, mettant en lumière les erreurs et les dogmes du passé dont certains malheureusement comme le dolorisme médical persistent encore aujourd'hui.

L'étude de disciplines comme la littérature, l'histoire ou la philosophie expose les vétérinaires à des modèles de pensée différents, favorisant leur créativité en lieu et place des recommandations standardisées issues des preuves objectives de l'épidémiologie et des statistiques, niant la singularité des cas complexes de douleurs chroniques.

Cette exposition fait l'éloge de la nuance dont nous avons besoin car la profession vétérinaire n'échappe pas à la tendance planétaire de la polarisation idéologique, imposée par la dictature des réseaux sociaux, pétrie de certitudes du oui ou du non, niant le débat scientifique.

L'actualité récente des biothérapies (anticorps monoclonaux et cellules souches) a ainsi conduit certains spécialistes à des positions caricaturales bien éloignées de l'enseignement scientifique qu'ils sont censés avoir reçu.

(Re)découvrir les HM, c'est adopter la posture du doute méthodique, s'interroger sur la qualité des preuves disponibles, sur la validité des

études, sur les méthodes d'évaluation (non ! l'évaluation de la douleur chronique ne se résume pas à mesurer un handicap fonctionnel...), sur les conflits d'intérêts, sur les différences entre corrélation et causalité : l'absence de preuves n'est pas preuve d'absence.

(Re)découvrir les HM, c'est... respirer avec Camus qui étouffait parmi les gens qui pensent avoir absolument raison.

(Re)découvrir les HM nous engage à réfléchir sur la prise en charge des DC plutôt qu'à suivre docilement des arbres décisionnels fondés sur des preuves statistiques, bref parfois à faire bégayer les machines de la preuve, surtout dans ce domaine aussi subjectif que celui de la douleur.

(Re)découvrir les HM nous engage à reconnaître la pluralité des savoirs qui nourrit notre expérience clinique, fertilise notre intuition pour un meilleur raisonnement clinique.

Rappelons que le raisonnement clinique est un processus interdisciplinaire dans lequel le vétérinaire généraliste, en interaction avec d'autres (spécialiste, propriétaire...), structure la signification, les objectifs et les stratégies de traitement basés sur des données cliniques, les choix du propriétaire et les connaissances professionnelles.

En algologie vétérinaire, ces étapes sont indispensables, au risque de se précipiter vers la prescription, oubliant de facto que les douleurs chroniques doivent être envisagées comme des maladies et non comme de simples symptômes.

### *Signification : de quoi s'agit-il ? Pour qui ?*

<b>Pour l'animal douloureux</b>	<b>Pour le propriétaire aidant</b>	<b>Pour l'équipe vétérinaire</b>
Handicap fonctionnel ? Répercussions émotionnelles ? Vulnérabilité ? Vécu douloureux ?	Représentation de cette douleur ? Croyances ? Fatalisme ? Culpabilité ? Fardeau de l'aidant ? Reproches ? Colère ? Fin de vie et euthanasie ?	Diagnostic de l'affection causale - Diagnostic mécanistique : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inflammatoire ?</li> <li>• Neuropathique ?</li> <li>• Nociplastique ?</li> <li>• Incertitudes ?</li> </ul>
<b>Apport des Humanités Médicales</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compétences de lecture, d'écoute et d'interprétation ... au-delà d'une liste de symptômes</li> <li>• Utilisation des métaphores énonctives</li> <li>• Compréhension des ambiguïtés : Je ne veux pas qu'il souffre mais je ne suis pas prêt à l'euthanasie</li> </ul>		

*Objectifs : Où veut-on aller ?*

<b>Pour l'animal douloureux</b>	<b>Pour le propriétaire-aidant</b>	<b>Pour l'équipe vétérinaire</b>
<p>Quel objectif fonctionnel réaliste ?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Marcher X minutes,</li> <li>• Trotter,</li> <li>• Se relever plus facilement,</li> <li>• Monter ou descendre les escaliers</li> </ul> <p>Faire accepter la persistance d'un handicap toléré par l'animal</p> <p>Quel objectif de qualité de vie ? Être exigeant sur le soulagement des répercussions émotionnelles</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Anxiété</li> <li>• États dépressifs,</li> <li>• Irritabilité-agressivité,</li> <li>• Dyssomnies,</li> <li>• Isolement social et affectif</li> </ul>	<p>Ce qu'il comprend</p> <p>Ce qu'il accepte et refuse</p> <p>Ce qu'il est prêt à s'engager</p> <p>Ses priorités</p> <p>Ses contraintes</p> <p>Son fardeau</p> <p>Deuil blanc ?</p> <p>Deuil anticipé ?</p>	<p>Médecine préventive tertiaire : diminuer la fréquence et la sévérité des crises</p> <p>Médecine préventive quaternaire : lutter contre l'excès de procédures préjudiciables à la préservation de la qualité voire de la quantité de vie</p>
<p><b>Apport des Humanités Médicales</b></p>		

Comprendre et mettre des mots sur :  
 Les valeurs en jeu et les tensions éthiques  
 La contagion émotionnelle  
 Douleur et souffrance  
 Quantité et qualité de vie

### *Stratégie : Comment y aller, avec qui et comment ?*

<b>Choix des leviers thérapeutiques</b>	<b>Hiérarchisation et codécision</b>	<b>Parcours de suivi et réévaluation</b>
Pharmacologie : AINS, ACM anti-NGF, Gabapentinoïdes, psychotropes ... Biothérapies : ACM anti-NGF, CSM Moyens complémentaires : Nutrition, Physiothérapie, Ergothérapie, Ostéopathie, acupuncture...	Approche phénotypique Éducation thérapeutique Autonomisation Priorisation en cas de multimorbidité	Médecine proactive Indicateurs de succès/échecs Évaluation du fardeau Réussir l'alliance thérapeutique
<b>Apport des Humanités Médicales</b>		
Rendre audible le phrasé médical Enrichir la codécision Solidifier l'alliance thérapeutique Sacraliser la prescription au-delà de la simple délivrance Dépasser les attitudes dogmatiques Cultiver une approche empathique sans céder à la fatigue compassionnelle Ainsi améliorer l'observance		

## **4. Enrichir les capacités relationnelles**

Les HM nous permettent de mieux comprendre l'influence des cultures et des pratiques sociétales sur la perception des DC.

Elles favorisent de facto l'exercice de la médecine narrative (dont

l'interprétation du récit douloureux) et l'installation d'une relation empathique.

L'empathie est définie par la capacité de partager les émotions d'autrui (volet émotionnel), de comprendre ses états mentaux comme ses croyances et ses perspectives (volet cognitif) dans la finalité de l'aider (volet motivationnel ou compassionnel).

L'empathie se crée par la résonance émotionnelle qui est un début de partage de l'expérience douloureuse entre ceux qui la subissent et ceux qui y assistent.

L'empathie se distingue de l'apathie, de l'antipathie, de la sympathie et de la compassion par la relation entretenue avec la détresse de l'autre, du niveau d'écoute et de compréhension, de la volonté d'aider.

	ÉCOUTE	COMPRÉHENSION	AIDE
<b>APATHIE - a- (ἀ-)</b> <b>: sans, absence de</b>	Ne perçoit pas la détresse	0	0
<b>ANTIPATHIE</b> <b>- anti-(ἀντί):</b> <b>contre, opposé à</b>	Minimise la détresse	+	0
<b>SYMPATHIE -</b> <b>sym-(σύν): avec,</b> <b>ensemble, en</b> <b>même temps</b>	Partage la détresse	+	+
<b>EMPATHIE - en-</b> <b>(ἐν): dans, à</b> <b>l'intérieur de ...</b>	Comprend la détresse sans l'absorber	++	++
<b>COMPASSION</b> <b>- com-(cum):</b> <b>avec, ensemble</b>	Comprend la détresse avec risque de l'absorber et de prendre pitié	++	+++ ! fatigue compassionnelle

TABLEAU DES ATTITUDES FACE À LA SOUFFRANCE

Grec pathos (πάθος) - latin passio : souffrance, passion, affection

Les multiples représentations de la douleur à travers les HM donnent une résonance particulière, ouverte sur des gammes inédites et favorable à une relation harmonieuse et de confiance entre le praticien et le propriétaire.

Les interrogations de ce dernier, ses sources de frustration ou d'insatisfaction, ses sentiments d'impuissance, son fardeau de l'aidant sont mieux compris, à l'aune d'une sensibilité du praticien fortement teintée d'humanisme.

Les DC, qui par définition ne se guérissent pas, engagent le praticien dans une mission d'écoute et d'accompagnement du propriétaire : les étudiants ne reçoivent pas ce type d'enseignement et le recours aux ressources de la psychologie, de la philosophie ou encore de la sociologie est d'une aide salvatrice, là où la science et la médecine restent désespérément muettes.

Dans une démarche empathique, l'écoute, la compréhension et la volonté d'aider ne font pas oublier que comprendre la détresse ne veut pas dire l'absorber.

Dans la compassion aux réminiscences christiques, le risque d'absorber la détresse est fort, le « prendre pitié » fait courir le risque d'une fatigue compassionnelle, c'est-à-dire d'un épuisement physique et émotionnel, doublé d'une érosion graduelle de l'empathie, de l'optimisme et de cette même compassion.

L'engagement dans les HM devrait permettre au soignant de se préserver d'un mal être spécifique aux professions de santé, exprimé dans des troubles somatiques et du sommeil, des états dépressifs avec idées suicidaires, dans le workaholisme avec le risque ultime de burn-out (assèchement affectif et nerveux, détachement émotionnel et cynisme, distance mentale accrue et efficacité professionnelle réduite).

L'engagement dans les HM, en extirpant les praticiens de leur zone

apparente de confort les aide à parvenir à un équilibre approprié entre empathie et distance clinique.

Sur ce sujet, la pensée de Romain Gary est éclairante : la compassion devient attentive (La Promesse de l'Aube), soucieuse d'être présente à la souffrance humaine sans juger, à la regarder avec générosité sans pitié, à la combattre sans condescendance et à la reconnaître dans son intériorité.

#### **4. Répondre aux questionnements éthiques soulevés par la souffrance animale**

La prise en charge des DC pose des défis éthiques concernant l'animal douloureux (souffrance et acharnement thérapeutique, vulnérabilité, syndrome de fragilité et perte d'autonomie, décision de fin de vie, etc.) et son propriétaire (fardeau de l'aidant, accès financier aux soins, etc.).

Or ces questions ayant trait à nos rapports avec le corps, la vie, la mort ne relèvent pas seulement d'une éthique médicale mais aussi selon Claire Crignon d'« une réflexion beaucoup plus large, inscrite dans un temps long au cours duquel médecins, philosophes, écrivains, théologiens ont réfléchi et dialogué ».

Notre démarche scientifique gagnerait assurément aussi en efficacité, en s'éloignant du cloisonnement des disciplines et de la médecine d'organe, pour mieux se rapprocher d'une médecine personnalisée considérant la globalité de l'individu (l'animal douloureux) mais aussi des croyances de son propriétaire.

Dès lors, le contrat social de soins proposé doit tenir compte de ce lien Homme-Animal dont les études récentes montrent une remarquable évolution sémantique : dans nos maisons, l'animal de compagnie est un membre de la famille ; dans nos établissements de soins, l'animal n'est jamais seul en scène.

En accord avec la définition, par l'OMS, de la santé, il ne s'agit plus non seulement de traiter curativement des affections déterminées mais bien de se préoccuper aussi d'un bien-être physique, mental et social,

largement mis à mal dans les douleurs chroniques subies tant par les humains que par les animaux.

La médecine dite des 6P (personnalisée, préventive, prédictive, participative du propriétaire, pertinente fondée sur la médecine factuelle et la recherche pragmatique, inscrite dans un parcours éthique) sollicitera-t-elle l'exigence des HM et donc l'équipement intellectuel et critique des praticiens ou bien la paresse commode de l'intelligence artificielle ?

Abréviations :

CMH : Cardiomyopathie hypertrophique

DC : Douleurs chroniques

DREES : Direction de la Recherche des Études de l'Évaluation et des Statistiques dans les domaines de la Santé et du Social

EBM : Evidence Based Medicine

HM : Humanités Médicales

MN : Médecine narrative

MRC : Maladie rénale chronique

OFDA : Observatoire Français de la Douleur et des Antalgiques

OMS : Organisation mondiale de la santé

# Interface sélective et contingences locales. De la théorie à la pratique. Une illustration pour les groupes de cliniques vétérinaires.

**Jean-Pascal GIRAUD**

Comment faire la différence entre informer et communiquer : une histoire de centrage d'attention. La diffusion de l'information à bon escient : exacte et en temps utile !

La biologie nous apprend beaucoup. Souvent il n'y a qu'à copier pour mieux fonctionner.

La diffusion passive entre deux milieux séparés par une membrane semi-perméable est simple à comprendre : les molécules autres que les molécules d'eau vont du milieu le plus concentré vers le milieu le moins concentré. La tendance va vers l'équilibre. Les molécules d'eau réagissent différemment en allant diluer le milieu le plus concentré (autres molécules que les molécules d'eau).

Ainsi, en eau douce, l'eau a tendance à rentrer dans les poissons. Ils ne boivent pas. En revanche, passivement, ils perdent des ions en grande quantité. En milieu marin, le phénomène est inverse. Les poissons ont tendance à boire beaucoup et luttent activement contre l'entrée passive des ions. Le milieu extérieur impose donc un fonctionnement interfacial différent. Les flux circulent autrement.

Appliquons le filtre de réflexion ci-dessus à notre pratique de management.

Un groupe de cliniques vétérinaires rédige des procédures de

fonctionnement pour le processus « chirurgie ». Excellente idée que de réfléchir aux process globaux impliquant toutes les parties prenantes (du rendez-vous aux soins post-opératoires) et de les optimiser. La volonté du groupe est de déployer ces procédures sur toutes ses cliniques. Excellente idée aussi. Sur le papier, le processus chirurgie est le même, à Lille ou à Lyon. Mais il s'avère que les équipes ne travaillent pas dans le même environnement. Les flux ne vont donc pas circuler de la même façon.

Les interfaces à travailler ici sont des interfaces par échanges. Ainsi, par exemple, les locaux de Lille sont sur deux niveaux alors qu'à Lyon tout est de plein pied. A Lille, il y a deux équipes concernées par le process. A Lyon une seule équipe. De très nombreuses interactions supplémentaires existeront à Lille pour un même processus théorique. Ces détails peuvent paraître subtils mais dans la pratique quotidienne, il n'en n'est rien. Il faut que les procédures concrètes tiennent compte de ces particularités de ces locaux dans le fonctionnement du process lui-même. Le diable se niche dans ces détails.

L'idée de cet exemple repose sur la mise en lumière d'éléments de bon sens : l'organisation efficiente d'une entreprise nécessite l'application généralisée systématique et permanente de procédures de fonctionnement. C'est une condition nécessaire à sa réussite. Mais l'environnement influence le fonctionnement des organisations. Il est donc tout aussi évident que les flux entrants et sortants qui passent « à travers » ces procédures doivent être adaptés. Et les paramètres qui nécessiteront ces adaptations sont très nombreux et parfois insoupçonnés. Nous avons pris l'exemple très classique des locaux, mais il faut parfois chercher dans la culture locale, dans l'histoire de l'organisation, dans sa composition sociale, etc...

Comme le poisson qui vit en eau douce et qui ne peut pas vivre en eau de mer le « processus de chirurgie » s'appliquera - en l'état - à Lille mais pas à Lyon ou inversement. Il appartient à l'encadrement d'identifier cela pour adapter les processus communs afin de les rendre efficaces dans tous les environnements. Heureusement, certains poissons, euryhalins, vivent à la fois en eau douce et en eau de mer.

# La vérité expertale naît du bon usage des interfaces. De l'intérêt de l'interface dans la pratique de l'expertise

DV Stéphane CLUSEAU

Évènement de fréquence rare mais marquant, la plainte client met en scène l'expert vétérinaire. Voici la vision du monde d'un des acteurs qui tente de rendre justice aux faits, à l'interface de la biologie, des émotions et de la Justice.

L'activité de l'expert vétérinaire, et de l'expert en général, pourrait être vue comme une activité solitaire au cours de laquelle le professionnel expert effectuerait son travail de façon isolée, seul face à lui-même seulement accompagné de son bagage de connaissances. C'est une idée que beaucoup de monde imagine et nous allons voir que c'est pourtant sa capacité à s'ouvrir, confronter les idées et points de vue qui amènent l'expert à produire un travail de qualité. Le travail expertal nécessite ainsi de grandes qualités de discussion, de médiation et de maîtrise des interfaces tant dans le travail de recherche que dans celui d'écoute, de confrontation et de synthèse des avis des parties.

Qu'il soit expert de partie en assurance, ou expert judiciaire, il est bien évidemment attendu que le professionnel expert maîtrise parfaitement le domaine dans lequel il se positionne comme tel. Pour être expert vétérinaire en France, il faut donc obligatoirement être docteur vétérinaire et être inscrit à l'Ordre des vétérinaires, l'activité d'expertise vétérinaire étant une activité réglementée par le code de déontologie vétérinaire et donc réservée à ces derniers. En effet, qu'il s'agisse d'un particulier, d'une assurance ou bien d'un juge, ce qui est demandé à l'expert vétérinaire, c'est d'être capable de répondre à des questions techniques concernant des

problématiques de santé animale et vétérinaire. Aider à déterminer les causes de la mort d'un animal, déterminer si un praticien a commis une faute lors d'un acte chirurgical, évaluer le lien de cause à effet entre un aliment modifié donné à un troupeau et ses troubles de santé, rechercher l'existence d'un vice caché font partie de certaines missions pouvant lui être confiées. Au-delà des qualités techniques vétérinaires attendues, les demandeurs attendent également des qualités techniques autres que celles détenues par un vétérinaire praticien, à savoir des connaissances réglementaires, juridiques et la connaissance de la démarche expertale. C'est-à-dire savoir comment procéder pour mener à bien une expertise, de la réception de la mission jusqu'à l'envoi du rapport d'expertise en passant par la réunion d'expertise vétérinaire.

Afin de mener à bien sa mission, l'expert devra régulièrement effectuer des recherches bibliographiques, qu'elles soient techniques sur le plan médico-chirurgical vétérinaire ou bien réglementaires. L'expert devra également accomplir une veille dans ces domaines et prévoir sa formation continue dans ces disciplines. De même, il peut souvent être demandé à l'expert vétérinaire d'évaluer les préjudices subis et de chiffrer les dommages (matériels, immatériels, directs et indirects) qu'il devra être en mesure d'argumenter et de justifier. Il lui sera alors nécessaire de trouver des ressources pertinentes pour appuyer ses calculs et estimations. C'est par la bonne connaissance des données bibliographiques, des procédés de recherche, et par la bonne utilisation de ces ressources qu'il pourra rendre un travail correctement argumenté et illustré. Voici déjà une première interface, et non des moindres, celle entre l'expert et ses propres connaissances et les multiples ressources bibliographiques, qui si elle est intelligemment utilisée et maîtrisée produira un travail expertal de qualité.

Le travail de l'expert ne se résume pas à une activité de veille ou de bibliographie. En effet, lorsqu'il est sollicité c'est très souvent lorsqu'un sinistre ayant atteint un animal a eu lieu et qu'une personne est suspectée d'en être à l'origine. Dès lors plusieurs parties se présentent, la partie « victime » de ce sinistre, par exemple le propriétaire d'un chien ayant

été acheté et qui présenterait des pathologies pouvant être considérées comme des vices cachés ou un éleveur de bovin dont la vache serait morte après une césarienne et la ou les parties incriminées comme pouvant être « responsables » de ces préjudices, éleveur de chiens, vétérinaires, par exemple. Nous pouvons nous douter que leurs avis, expériences quant à la survenue du sinistre et à ses causes peuvent diverger, et que des interactions et interfaces se sont déjà présentées avec une probabilité conflictuelle et souvent des échecs de résolution. C'est dans ces cas-là que les parties se tourneront vers leurs assurances ou vers un tribunal, et qu'alors juges ou assureurs solliciteront un expert vétérinaire pour mener à bien une expertise vétérinaire pour répondre à leurs questions techniques pour résoudre ces conflits et tenter d'estimer si les responsabilités recherchées sont effectivement présentes.

Ainsi, dans ce type de mission il sera demandé à l'expert de répondre à des questions techniques : par exemple décrire les circonstances dans lesquelles le sinistre a eu lieu, décrire les dommages, rechercher les causes du sinistre, déterminer si une faute est présente et si cette faute a un lien de causalité avec les dommages établis, éventuellement donner un avis sur les responsabilités des parties, et enfin évaluer le préjudice en chiffrant les différents types de dommages en lien avec le sinistre. Il s'agira donc de s'approcher au plus près de la réalité du sinistre, de comprendre, décrire et analyser ce qu'il s'est passé pour comparer la réalité de l'état initial de l'animal à la réalité de son état final post sinistre et bien sûr percevoir au mieux la réalité de l'action de la partie dont la responsabilité est recherchée dans la survenue de ce sinistre. Atteindre et retranscrire la réalité est par essence impossible, et c'est sa perception au plus proche, par sa meilleure observation et analyse, en faisant fi de nos influences ou biais cognitifs, qui permettra à l'expert de transcrire cette réalité en vérité expertale. C'est donc la vérité qu'écrira l'expert dans son rapport qui sera retenu.

De la multiplicité des parties présentes lors de l'expertise vétérinaire et de leurs interfaces, se confronteront les avis contradictoires, convergents et divergents, les vérités communes et contraires, variables et pouvant

s'aligner parfois, et découlera la rédaction commune d'un procès-verbal d'expertise vétérinaire, pierre angulaire de la mission d'expertise et des conclusions du rapport. S'il est parfois demandé à l'expert de réaliser une mission d'expertise unilatérale, à la demande d'une seule des parties et qui l'amènera à n'avoir que la version de cette partie et donc une seule « vérité », nous nous doutons que cette vérité expertale présentera un biais de sélection, les sources, informations et témoignages ne provenant que de la partie demanderesse, et donc d'une seule interface partie - expert. Et ce même s'il est toujours demandé à l'expert d'être neutre, objectif et impartial.

Aussi, si la place de l'interface dans la démarche expertale atteint son apogée, c'est bien dans le cadre de l'expertise contradictoire. Car dans ce cas de figure, qu'elle soit assurantielle avec chaque assurance ayant nommé son expert pour la représenter ou représenter les parties ou bien qu'elle soit judiciaire lorsque le juge nomme un expert judiciaire, l'expert devra veiller au cours de sa mission à bien respecter le principe du contradictoire. Le contradictoire, ce sera informer chaque partie des différents pièces et éléments connus et transmis par chaque partie, afin qu'elles aient toutes les mêmes informations à disposition, avec la possibilité de pouvoir donner leur avis. Dans le cas de l'expertise contradictoire, l'expert réunira les parties pour une réunion d'expertise contradictoire où seront conviés experts, parties, assureurs, avocats, témoins, etc dans le but que tout le monde puisse s'exprimer et donner ses avis concernant le sinistre (circonstances de survenue, descriptions des dommages, études des causes et lien de causalité éventuel avec une faute ? estimation des dommages, etc). Les avis devront être discutés, argumentés, confrontés. Les personnes présentes lors de cette réunion devront être capables d'écoute d'autrui, de compréhension, et également être capables de faire entendre leurs points de vue et être force de proposition. C'est l'expert qui devra être chef d'orchestre de cette réunion et devra être capable de maintenir le calme, la politesse et l'écoute lorsque le ton montera.

Ne serions-nous pas face à une symphonie d'interfaces ? L'expert

chef d'orchestre devra être capable de rythmer ces interfaces et d'en récolter leurs fruits en rédigeant le procès-verbal de cette réunion d'expertise contradictoire. Ses meilleurs fruits seront bien évidemment les points d'accord entre les parties qui seront écrits dans le PV mais les points de désaccords ne seront pas jetés et devront bien sûr figurer dans la rédaction de ce PV que chaque acteur devra signer. La bonne tenue d'une réunion d'expertise vétérinaire contradictoire se fera grâce aux qualités humaines de l'expert dans ses interactions et interfaces avec les parties, comme dans sa capacité de médiation et de conciliation afin que les autres interfaces inter-parties soient les plus fertiles. Finalement, le procès-verbal d'expertise contradictoire sera la matérialisation de ces interfaces, la vérité récoltée lors des multiples interfaces, qu'elles aient été fructueuses ou conflictuelles. Et ce PV, sera la pièce maîtresse sur laquelle l'expert s'appuiera pour rendre son rapport final.

En conclusion, j'espère avoir pu démontrer que l'expert n'est pas tant le travailleur isolé que l'on pourrait penser, mais bien un professionnel qui sait manier tant les interfaces bibliographiques que les interfaces humaines lors des réunions expertales, par sa pratique et son respect du contradictoire, condition sine qua non pour récolter les vérités des parties, et qui par son travail d'analyse lui permettront de s'approcher au plus près de la réalité du sinistre et de délivrer, après distillation de ses fruits d'interface, sa vérité expertale.

# « Le Fil invisible » : interface entre les établissements de soins vétérinaires et les entreprises de l'industrie vétérinaire

Elsa BONNEFOND-CLUSEAU

Un témoignage profondément humain sur l'évolution de la profession véto et de ses relations avec les acteurs de cet univers. Et une version plus rythmée ...parce que « ça » le vaut bien !

Femme de vétérinaire praticien depuis plus de 10 ans, déléguée vétérinaire dans l'industrie pharmaceutique pendant plus de quinze années pour différents laboratoires pharmaceutiques vétérinaires (en canine, équine et rurale) et aujourd'hui consultante et équicoach pour de nombreuses entreprises vétérinaires, j'ai vécu cette interface de l'intérieur : des cliniques vétérinaires bondées et sous pression aux routes solitaires entre deux visites, avec toujours ce même battement incessant – humain, fragile, essentiel.

Tu sais, quand la porte de la clinique est poussée par un délégué vétérinaire, ce n'est pas qu'un pitch pour un nouveau médicament ou pour un nouveau service à promouvoir. C'est une respiration ! Le véto, les manches retroussées après son retour de visite pour une césarienne sur une vache en plein champs, lève les yeux : « Entre, on discute ? Tu veux un café ? ». Et là, dans cet interstice entre deux mondes – la clinique qui guérit et l'industrie qui fournit –, naît quelque chose de plus grand qu'un deal. Une confiance, tissée de regards, de fous rires sur un flop de pub ou une histoire de bruit de couloir, ou de silences lourds sur un troupeau décimé ou sur un véto disparu. Dans ce livre collectif sur les formes d'interface moderne, j'explore ce pont discret : entre soins vétérinaires et monde de

la pharma, centrales d'achats, réseaux et groupements économiques. Pas les chiffres froids, mais les humains qui les portent !

Remontons le fil. Depuis l'après-guerre, quand les premiers médicaments vétérinaires se produisent en France – pas de date gravée, mais un écho de champs ravagés –, les délégués sont déjà là. Des commerciaux zélés, devenus pros réglementés par la loi de 2014 (L.5142-6-1 du Code santé publique), qui encadre leur info-médicale comme un serment. Aujourd'hui, environ 500 d'entre eux sillonnent les routes : imagine, 500 âmes avec un sac plein de vie et d'espoirs, toquant à 21 000 portes de vétos inscrits. Sans eux, pas d'anti-inflammatoire rapide, pas de vermifuge miracle. Mais au-delà des livraisons, c'est l'échange : « Ton dernier cas de médecine, ça s'est passé comment ? Et ton moral, comment va-t-il ? »

Et cette relation ? Elle est confiance avant tout, tu sais. Pas celle des statistiques ou des contrats signés en ligne – non, une confiance chair et os. S'il n'y avait pas eu ces tête-à-tête, volés au milieu d'une journée chaotique, les interfaces n'auraient pas fleuri. Une pause-café où le délégué écoute le véto râler sur les prix qui flambent, ou partage une astuce sur un protocole. Parfois, c'est tendu : « Encore une rupture de produit ! » Mais souvent, c'est magique – un moment de coupure, agréable, humain. Comme le dit le philosophe Georg Simmel dans ses réflexions sur la société moderne : « Faire confiance, c'est accepter de ne pas tout savoir. » Accepter que l'autre, de l'autre côté du comptoir, soit plus qu'un vendeur : un pair, un confident. J'ai vu des vétos, les yeux humides, confier à leur délégué un doute sur une thérapie, un doute sur leur vie. Et vice versa : le délégué, quota des ventes dans le rouge, qui trouve un sens professionnel à son métier parce que son « client » sauve des vies.

Moi, dans mes années de déléguée, j'ai vécu ça au corps, ça m'a pris les tripes ! Une clinique en Charente, pluie battante : le véto me serre la main, me dit « Ton conseil a sauvé mon association avec mon confrère hier soir ». On rit, on boit un thé, une bière, et pour un instant, l'industrie n'est plus un mastodonte – c'est nous deux, vulnérables, complices. Émotion pure : ce fil, il touche parce qu'il guérit et grandit les deux côtés. Le véto

se sent moins seul ; le délégué, utile au-delà des chiffres et du rendement.

Pourtant, le marché bouillonne. Groupements d'achats vétérinaires qui explosent – une quarantaine en France, à l'époque, comme les précurseurs Pick and Go ou le réseau Cristal. Les centrales d'achats vétérinaires nées en 78 comme Hippocampe à Bayeux, mutées en Alcyon ou Coveto grossissent toujours plus. Début des rachats des cliniques vétérinaires par des fonds d'investissements internationaux et Corporates. Et demain ? L'Intelligence Artificielle pourrait-elle prédire l'avenir de futures épidémies, ou encore d'investisseurs qui avaleraient tout pour fusionner ? Changements continuels, tourbillons. Mais à l'interface, toujours un humain : le délégué qui toque, le véto qui ouvre. Pourquoi ce lien perdure-t-il, malgré les vagues ? « Parce que c'est là, entre les lignes, comme tu le sens : une solution cachée dans le non-dit. Et si, face à l'IA froide et aux investisseurs, c'était notre superpouvoir – cette capacité à se voir, vraiment ? »

En synthèse, lecteur, ce que ça change ? Tu regardes ta propre « interface » autrement : collègue, partenaire, inconnu au bureau. Cette relation véto-délégué nous rappelle que la confiance, dans un monde qui accélère, c'est un acte rebelle – lent, personnel, éternel. À ton avis, pourquoi ce fil tiendra-t-il demain ?

Deux mondes se frôlent, Café fumant, secrets partagés – Confiance, racine vive.

*NDLR : et si on se laissait tenter par une version « haiku » ou slammée de ce texte. Merci Elsa de ta générosité avec cette deuxième version, le lecteur gardera en tête sa version préférée.*

## « Le Fil invisible »- version alternative

### Elsa Bonnefond-Cluseau

Interface entre les établissements de soins vétérinaires et les entreprises de l'industrie vétérinaire

Femme de véto 10 ans, déléguée 15 ans, aujourd'hui consultante et équicoach, j'ai vécu cette interface de l'intérieur : cliniques sous pression, routes solitaires, battement incessant – humain, fragile, essentiel.

Tu sais, quand un délégué pousse la porte, ce n'est pas juste un pitch. C'est une respiration ! Le véto, manches retroussées après une césarienne en plein champ, lève les yeux : « Entre, café ? »

Là, entre deux mondes, naît plus qu'un deal : une confiance tissée de regards, de rires, de silences lourds sur un troupeau décimé. Dans ce livre sur les interfaces modernes, j'explore ce pont discret – pas les chiffres, mais les humains qui les portent.

Remontons le fil. Depuis l'après-guerre, premiers médocs véto, délégués déjà là. Réglementés en 2014, comme un serment. 500 sur les routes, toquant à 21 000 portes. Sans eux ? Pas de vermifuge, pas d'anesthésie. Mais surtout : « Ton dernier cas, ça va ? »

Cette relation ?

Confiance chair et os.

Pas celle des contrats en ligne.

Des tête-à-tête volés dans le chaos.

Pause-café : le véto râle sur les prix, le délégué partage une astuce.

Parfois tendu. Souvent magique.

Georg Simmel dit : « Faire confiance, c'est accepter l'inconnu. »

J'ai vu des vétos pleurer de doute.

Des délégués trouver du sens dans un merci.

Moi, dans le Limousin, pluie battante :

« Ton conseil a sauvé mon confrère. »

On boit une bière. L'industrie devient humaine.

Ce fil guérit les deux côtés.

Le veto moins seul. Le délégué utile.

Pourtant, le marché bouillonne.

Une quarantaine de groupements d'achats de médicaments.

Des centrales naissent en 78, mutées en Alcyon, Coveto...

Des rachats par les Corporates arrivent. Et l'IA demain.

Mais à l'interface ? Toujours un humain. Pourquoi ce lien perdure-t-il ?

Parce que c'est là, entre les lignes :

une solution dans le non-dit.

Face à l'IA froide, notre superpouvoir : se voir, vraiment.

Lecteur, regarde ton interface autrement. Cette relation

nous rappelle : la confiance, dans un monde qui court,

c'est un acte rebelle. Lent. Personnel. Éternel.

À ton avis, ce fil tiendra-t-il demain ?

Deux mondes se frôlent,

Café fumant, secrets partagés – Confiance, racine vive.

# 6

## **Épilogue : banquet gaulois de fin d'album**

# **Notre assiette « revisitée » : une interface du quotidien entre des choix culturels, des connaissances scientifiques mises à jour et des préoccupations éthiques**

**Gilles LANGEOIRE**

Par un expert de la nutrition animale, un essai sur le pari de transformer nos pratiques alimentaires sans rupture préjudiciable avec notre héritage culturel. Adoptant une approche systémique documentée et une philosophie de la modération, il nous offre la possibilité d’embrasser des convictions sans tomber dans le prosélytisme.

Dans nos sociétés contemporaines, certaines décisions relevant du mode de vie — qu’elles concernent les convictions, les pratiques culturelles ou les habitudes quotidiennes — prennent une place de plus en plus visible. Qu’il s’agisse d’adhérer à une croyance ou de s’en détacher, de vivre sa vie affective et intime selon des formes diverses, ou encore d’adopter un régime alimentaire particulier, ces choix traduisent des parcours personnels singuliers.

Ils s’inscrivent dans un contexte marqué par des évolutions rapides, où les repères collectifs se redéfinissent progressivement. Les échanges qu’ils suscitent témoignent moins d’une opposition frontale que d’une pluralité de sensibilités et de manières d’habiter le monde. Ainsi, au-delà des différences, ces questions invitent surtout à prendre le temps de mieux comprendre la diversité des expériences humaines et les transformations

à l'œuvre dans nos sociétés.

Dans la plupart des sociétés humaines, l'alimentation omnivore s'est toujours imposée d'abord comme une évidence sociale. Elle s'inscrit dans des habitudes familiales, des traditions culinaires et des formes de convivialité qui donnent à l'acte de passer à table, un caractère quasi naturel. L'anthropologie de l'alimentation a largement montré que les pratiques alimentaires sont avant tout des faits culturels : comme l'a souligné Claude Lévi-Strauss<sup>1</sup>, les sociétés humaines ne se contentent pas de manger pour vivre ; elles organisent symboliquement le passage de la nature à la culture à travers des systèmes culinaires et des classifications alimentaires.

Dans ce cadre, l'omnivorisme humain dont la définition désigne un mode d'alimentation caractérisé par la capacité à consommer des aliments d'origine végétale et animale, peut apparaître comme un compromis ancien entre différentes ressources du milieu naturel. Pourtant, cette apparente innocence alimentaire tend aujourd'hui à se fissurer. La prise de conscience écologique et éthique met en lumière la place singulière de l'humanité dans les réseaux trophiques contemporains : l'être humain se révèle être un super prédateur, capable d'exercer une pression sans précédent sur les populations animales à travers l'élevage industriel, la pêche intensive et l'exploitation globale des écosystèmes.

Cette situation fait apparaître ce que l'on pourrait considérer comme des visions contraires où l'alimentation humaine oscille entre deux pôles biologiques et symboliques. D'un côté, l'alimentation végétale repose sur la transformation lente et différée de la matière végétale et s'inscrit dans une certaine continuité écologique avec les cycles du vivant. De l'autre, la consommation de chair animale renvoie à une logique de prédation directe : un organisme vivant est tué pour nourrir un autre organisme.

---

1 Claude Lévi-Strauss : *Le Cru et le Cuit* (1964) – analysant la structure symbolique des systèmes culinaires.

Ces deux régimes alimentaires ne diffèrent donc pas seulement par leur composition nutritionnelle et leur rapidité à fournir l'énergie nécessaire à la vie ; ils impliquent des rapports distincts au vivant, à la souffrance animale et aux équilibres écologiques.

La réflexion contemporaine en éthique animale a précisément contribué à mettre en lumière ces tensions. Depuis les travaux de Peter Singer <sup>2</sup> sur la considération morale due aux êtres sensibles, ou ceux de Tom Regan <sup>3</sup> sur les droits des animaux, la question de la légitimité morale de l'exploitation animale s'est imposée dans le débat public. Parallèlement, des approches philosophiques plus récentes invitent à penser les relations entre humains et animaux non seulement en termes de domination, mais aussi de cohabitation et d'interdépendance.

Dans ce contexte, le choix entre alimentation végétale et alimentation carnée dépasse largement la simple question diététique. Il engage une certaine représentation des relations entre l'humanité et les autres espèces, mais aussi des relations entre sociétés humaines et milieux naturels. L'assiette devient ainsi un espace où se rencontrent et parfois s'opposent plusieurs registres : biologique, écologique, moral et culturel.

Pourtant, malgré la diffusion croissante des arguments nutritionnels, environnementaux ou éthiques en faveur d'une réduction de la consommation de viande, le végétarisme demeure minoritaire dans la plupart des sociétés occidentales. Il est souvent perçu comme marginal, contraignant ou moralement exigeant. Les travaux de sociologie de l'alimentation montrent que ces résistances tiennent en grande partie à la dimension identitaire des pratiques alimentaires : manger de la viande demeure associé à des formes de tradition, de convivialité et d'appartenance culturelle. Le paradoxe est donc manifeste : alors

---

2 Singer, P. (1975). *Animal Liberation: A New Ethics for Our Treatment of Animals*. New York: HarperCollins  
Ouvrage fondateur de l'éthique animale contemporaine, défendant la prise en compte morale des êtres sensibles et critiquant le « spécisme »

3 T Regan, T. (1983). *The Case for Animal Rights*. Berkeley: University of California Press. Ouvrage majeur défendant l'idée que certains animaux sont des « sujets-d'une-vie » et possèdent donc des droits moraux fondamentaux.

même que les connaissances scientifiques sur les impacts écologiques et sanitaires de l'élevage se diffusent largement, les transformations des pratiques alimentaires restent lentes.

Dans ce paysage contrasté, une voie médiane semble progressivement émerger : celle du flexitarisme. Cette approche ne vise pas à abolir la consommation de produits animaux, mais à en réduire la place et à en redéfinir les conditions. Elle propose une transformation graduelle des pratiques alimentaires qui permet d'intégrer progressivement les préoccupations éthiques et nutritionnelles dans les choix individuels et collectifs.

Le flexitarisme peut ainsi prendre différentes formes : diminution volontaire de la fréquence de consommation de viande, attention accrue portée aux modes d'élevage, ou encore adoption de certaines limites symboliques — par exemple l'abstention de consommer des animaux très jeunes, perçus comme n'ayant pas encore accompli leur cycle de vie. Dans cette perspective, il ne s'agit pas seulement d'un compromis nutritionnel, mais d'une tentative d'intégrer dans les pratiques alimentaires la réalité biologique et psychologique de l'animal, à la fois être sensible et proie potentielle dans la chaîne alimentaire. La consommation de produits animaux cesse alors d'apparaître comme un geste banal ou neutre ; elle devient un acte conscient, inscrit dans une réflexion sur les conditions d'existence et de mise à mort des animaux.

Plutôt qu'une opposition irréductible entre carnivorisme assumé et végétarisme strict, cette approche intermédiaire ouvre un espace de médiation entre traditions alimentaires, contraintes environnementales et exigences éthiques. Elle permet d'éviter deux formes de radicalité souvent présentes dans les débats contemporains : d'une part la naturalisation complète de la consommation de viande, qui tend à invisibiliser les réalités de l'élevage et de l'abattage ; d'autre part une rupture totale avec l'alimentation carnée, qui peut apparaître difficilement conciliable avec les habitudes sociales, les pratiques culinaires et les formes de convivialité héritées.

Dans cette perspective, le flexitarisme peut être interprété comme une pratique d'ajustement progressif entre plusieurs registres de rationalité. Il reconnaît la dimension culturelle et sociale de l'alimentation, qui ne peut être transformée uniquement par des arguments scientifiques ou moraux. Mais il introduit également une capacité réflexive dans les pratiques quotidiennes : manger devient un acte susceptible d'être réévalué à la lumière de nouvelles connaissances sur la sensibilité ou la souffrance animale, sur les impacts environnementaux de l'élevage ou sur les déséquilibres écologiques associés à la production alimentaire.

Cette position intermédiaire ne cherche donc pas nécessairement à résoudre de manière définitive la tension entre prédation et respect du vivant. Elle accepte au contraire que cette tension demeure constitutive de la condition humaine. L'être humain reste un omnivore inscrit dans les chaînes trophiques, mais il est aussi un être capable de réflexion morale et de régulation collective de ses pratiques. Le flexitarisme peut ainsi être compris comme une tentative de civiliser la prédation, en introduisant des formes de modération, de sélection et de responsabilité dans la consommation de produits animaux.

Le flexitarisme invite également à reconsidérer les pratiques d'élevage, sans en postuler la disparition pure et simple. Une telle perspective abolitionniste, si elle est défendue dans certains courants de l'éthique animale, soulèverait en effet des enjeux économiques, écologiques et sociaux considérables, en particulier dans les territoires fortement dépendants des activités d'élevage. Dans cette optique, l'enjeu ne réside pas tant dans la suppression de l'élevage que dans sa transformation : réduction des volumes produits, amélioration des conditions de bien-être de la vie animale et réintégration des animaux dans des systèmes alliant productivité et comportement naturel des animaux. Le flexitarisme apparaît ainsi comme une position intermédiaire permettant de concilier la reconnaissance des contraintes structurelles des sociétés humaines avec une prise en compte croissante des exigences éthiques, éthologiques et environnementales.

Dans cette perspective, l'alimentation apparaît mieux comme un lieu

privilegié où se négocient les relations entre humains, animaux et milieux naturels. L'assiette ne constitue plus seulement l'aboutissement d'une chaîne de production alimentaire ; elle devient un espace où se rencontrent des choix culturels, des connaissances scientifiques et des préoccupations éthiques. Le flexitarisme ouvre ainsi la possibilité d'un compromis évolutif : il permet aux sociétés de transformer progressivement leurs pratiques alimentaires sans rompre brutalement avec leurs héritages culturels.

Le flexitarisme apparaît alors moins comme une solution définitive que comme une pratique réflexive, permettant aux sociétés contemporaines de négocier progressivement la place qu'elles souhaitent occuper dans la communauté du vivant.

Pour conclure et rester dans une logique épicurienne de l'alimentation l'on pourrait citer Molière et son fameux — « Il faut manger pour vivre et non pas vivre pour manger <sup>4</sup> » — exprimant d'abord une idée de mesure : invitant à ne pas faire d'un moyen : se nourrir, une fin en soi. Manger est nécessaire à la vie, mais ne doit pas en devenir le centre exclusif, c'est donc une critique des excès, de l'obsession ou de la démesure.

Dans nos sociétés contemporaines, cette phrase peut être relue de manière apaisée comme un appel à l'équilibre. Elle ne condamne ni le plaisir de manger, ni les choix alimentaires — qu'ils soient culturels, éthiques ou personnels — mais suggère que l'alimentation reste un élément parmi d'autres dans une existence plus vaste. Dans un monde où les choix de vie : alimentation, croyances, pratiques, prennent parfois une dimension identitaire forte, ce vers de Molière peut être compris comme une invitation à ne pas réduire l'existence à un seul aspect, aussi important soit-il. Il rappelle discrètement que vivre ne se limite pas à une pratique ou à une conviction, mais s'inscrit dans un ensemble plus large, fait de relations, de pensées, d'expériences et de nuances.

Ainsi, loin d'alimenter les tensions, ce vers peut plutôt servir de point

---

4 « Il faut manger pour vivre et non pas vivre pour manger », de « L'avare » de Molière

d'appui pour penser une forme de juste distance : accorder de l'importance à ses choix, sans qu'ils deviennent exclusifs ni totalisants.





## Conclusion

Comme le disait le philosophe canadien Marshall Mc Luhan en 1964 dans son livre *Understanding Media* : « le media, c'est le message ».

Nous voici donc arrivé à la fin de cet ouvrage qui a constitué une véritable interface entre les auteurs lors de sa construction, et nous l'espérons entre vous et nous lors de sa lecture.

Il nous a fallu nous mettre en projet de comprendre le sujet et envisager là où l'ouvrage voulait nous emmener.

Ensuite, nous avons ouvert la boîte à outil et découvert diverses applications pour l'univers vétérinaire, mais pas uniquement.

Enfin, sous forme de synthèse entre biologie, sociologie et tendances culinaires, nous avons constaté que l'Homme s'affranchit partiellement de ce qui le constitue et ne se laisse pas forcément toujours guidé par ses instincts, ses enzymes digestives ou sa culture. Il apprend à maîtriser les interfaces entre ces différents domaines et il enrichit son dialogue intérieur.

Nous espérons que loin de seulement repartir avec un résumé de ces textes, vous aurez envie d'explorer plus avant les disciplines de la communication inter-personnelle et du management.

Sincèrement,

Les éditeurs





Copyright © 2026 Alexis Cukier et Jean-Pascal Giraud . Tous droits réservés.

Edition : Jean-Pascal Giraud, 22, rue de Fontenay, 92320 CHATILLON

Imprimé par Lulu Press, Inc. 700 Park Offices Drive Suite 250 Research Triangle, NC 27709

Conception graphique et mise en pages : DVM Charlotte Annone

Imprimé à la demande

2e édition

# INTERFACES

Ouvrage collectif sous la direction  
d'Alexis Cukier et de Jean-Pascal Giraud

Inspiré du format du livre de Jean-Louis Servan-Schreiber *Le Nouvel Art du Temps*, les auteurs ont voulu cet ouvrage riche en contenu et agréable à lire. D'une collection de pensées personnelles échangées entre deux amis, cette réflexion globale autour des interfaces s'est transformée en un ouvrage collectif participatif.

L'interface n'est pas un sujet fréquemment traité et pourtant la nature, la science, la technique et le management ne sont que des systèmes entre des systèmes. Des milieux entre des milieux. Des états entre des états.

Si la pensée dominante est de considérer cette zone bien spécifique comme un problème, les articles de ce livre témoignent d'une approche contraire. La lisière de la forêt n'a-t-elle pas sa propre richesse ? La pluie n'est-elle pas générée par l'affrontement des masses d'air chaude et froide ?

Et si les interfaces des relations humaines étaient des gisements de richesses ? Des mines de progrès et d'améliorations managériales totalement inexplorées et inexploitées ?

Débranchez vos schémas mentaux et oubliez vos habitudes pour vous laisser volontairement envelopper par une brise de pensées multiples à l'exact opposé de la pensée unique ambiante et subie.

0,00 € TTC

ISBN : 979-1-09860-460-7

Conception graphique et mise en pages : DVM Charlotte Annone

